BUSINE$$TECH

INTERNATIONAL PRESS

MOTIVAȚIA

O CALE SPRE PERFORMANȚE DEOSEBITE

Cum să obțineți TU ȘI CEILALȚI rezultate excelente

Autori: ZIG ZIGLAR și Jim Savage

MOTIVAȚIA

O Cale Spre Performanțe Deosebite

Cum să obțineți, tu și ceilalți, rezultate excelente

de ZIG ZIGLAR și Jim Savage

BUSINESSTECH INTERNATIONAL PRESS

Eu ______________________________

sunt pe cale să devin
cel ce obține performanțe deosebite
punând în aplicare atitudinile,
principiile și formulele
recomandate în aceste pagini.

Lui P.C. MERRELL,
unul dintre cei ce obţin
performanţe deosebite,
care a condus prin puterea exemplului
şi a cărui activitate a influenţat
realizările mele de o viaţă.

CUM SĂ OBȚINEȚI, TU ȘI CEILALȚI, REZULTATE EXCELENTE

Cercetările au dovedit, în mod convingător, că aptitudinile tehnice, instruirea profesională şi cunoştinţele nu reprezintă decât 15% din motivele pentru care obţii un post şi ai succes în activitate. 85% dintre motivele pentru care primeşti un post, îl păstrezi şi avansezi la locul de muncă depinde de abilitatea de a te purta în mod eficient cu oamenii.

În cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite,* Zig Ziglar îţi spune cum să obţii ce este mai bun în tine şi în ceilalţi dezvoltând aptitudinile de conducător ale oamenilor tăi. Ea te învaţă care sunt calităţile unui bun conducător - ştiind cum să canalizezi energiile oamenilor şi să stimulezi dorinţa lor de a excela. Cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite* este bogată în exemple inspirate din realitate, iar autorul, un specialist în domeniu, te învaţă ce să faci pentru a-ţi îmbunătăţi relaţiile cu superiorii, colegii de serviciu şi subordonaţii.

În primul rând, Zig identifică factorii cheie ai conducerii eficiente a oamenilor. Apoi, oferă soluţii concrete pentru a învinge şi a corecta practicile nepotrivite din activitatea unui manager. În cele din urmă, Zig ne împărtăşeşte aplicaţii - probate şi adevărate - ale principiilor conducerii oamenilor. El ne învaţă aceste principii cu căldură şi inteligenţă şi le susţine cu linii directoare solide pentru punerea lor în aplicare. Indiferent care este profesia pe care aţi ales-o, cartea

MOTIVAȚIA

O CALE SPRE PERFORMANȚE DEOSEBITE

vă va ajuta să obţineţi cele mai bune performanţe la locul de muncă.

Această traducere este publicată
cu acordul ASE World Enterprises
Hartford, CT, USA.

ISBN: 973-98309-3-5
TOP PERFORMANCE
How to develop excellence in yourself and others
ZIG ZIGLAR & Jim Savage

Publicată în România de
Business Tech International Press S.R.L.
Director general România: Iuliana Enache

Traducere şi stilizare:
Lia Decei
Pentru comenzi vă rugăm să contactaţi:

BUSINESS TECH INTERNATIONAL PRESS S.R.L.
Bd Unirii nr. 27, bl. 15, sc. 1, ap. 23, sector 5, Bucureşti
Telefon / fax: (01) 335 33 81

Printed in Romania
grupul drago print
fed print sa O societate Butan Gas
B-dul Tudor Vladimirescu, nr. 31, sector 5, Bucureşti, ROMÂNIA
Telefon: 335.93.18; 335.97.47
Fax: 337.33.77

Mulţumiri

Din multe puncte de vedere, aceasta este cea mai neobişnuită şi mai palpitantă carte pe care am scris-o vreodată. *Neobişnuită* deoarece, pentru prima dată, am scris-o împreună cu altcineva. De fapt, fără contribuţia şi ajutorul lui Jim Savage, vicepreşedintele departamentului Instruire al corporaţiei noastre, această carte nu ar fi fost scrisă niciodată. *Palpitantă* deoarece această carte a transformat în instrumente practice principiile motivaţionale în care am crezut timp de mai mulţi ani şi pe care Jim le-a testat şi pus în practică în cariera sa. El este cu adevărat exemplul clasic al axiomei „Dacă faci mai mult decât eşti plătit să faci, în cele din urmă vei primi mai mult pentru ceea ce faci". El exemplifică, pe viu, principiile promovate în cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite.*

Angajarea lui Jim Savage la firma noastră, în ianuarie 1981, a marcat sfârşitul celor trei ani în care a căutat o ocazie de a lucra la noi. Iniţial, deoarece nu aveam altă alternativă, l-am angajat într-un post care era cu mult sub nivelul experienţei şi posibilităţilor sale. Fusese profesor şi antrenor, timp de unsprezece ani, la Washington

Redskins şi cadru de conducere într-o altă companie de dezvoltare a resurselor umane.

Iniţial, Jim a călătorit alături de mine şi răspundea de diverse activităţi, printre care şi vânzarea produselor noastre cu ocazia conferinţelor mele ţinute în toată ţara. Jim îşi ducea la bun sfârşit sarcinile cu mult devotament şi cu mare entuziasm. Era cât se poate de evident pentru noi că trebuia să îi folosim talentele şi energia în alte domenii. În ultimii cinci ani, printre altele, Jim a fost autorul unor materiale de instruire şi al unor manuale dedicate îmbunătăţirii produselor noastre şi a pus la punct şi a implementat un program clar de recunoaştere şi stimulare a personalului corporaţiei noastre. În plus, talentele sale de orator şi consultant au avut drept rezultat mai bine de trei sute de conferinţe şi şedinţe de instruire ţinute în corporaţii de toate nivelurile în ultimii trei ani. Mulţumesc, Jim, pentru tot ceea ce ai făcut.

Ca întotdeauna, Laurie Magers, asistenta mea devotată şi de încredere, şi-a îndeplinit minunat sarcina; când am avut nevoie de ea, Kay Lynn Westervelt, care colaborează strâns cu Laurie, a făcut şi ea lucruri minunate. Datorez cu deosebire recunoştinţă prietenului meu Fred Smith, pentru care am o mare consideraţie, pentru bunăvoinţa cu care a contribuit, cu gânduri şi idei, de-a lungul timpului în care a fost scrisă cartea. Adresez mulţumiri cu totul speciale lui Leo Presley, director adjunct la Business and Industry Services, Oklahoma State Department of Vocational Education, care ne-a încurajat şi ne-a îndrumat în implicarea pe o scară mai largă în corporaţiile americane. Leo este unul dintre cei mai străluciţi tineri pe care i-am întâlnit vreodată.

De asemenea, îi mulţumesc preşedintelui Corporaţiei Zig Ziglar, Ron Ezinga, ale cărui ajutor constant şi îndrumare încurajatoare ne-au păstrat, cel puţin parţial, pe drumul cel bun în găsirea reperelor. Apoi, desigur, îi mulţumesc soţiei mele, „Roşcata", a cărei îngăduinţă faţă de unele pretenţii intolerabile în timpul petrecut împreună, combinată cu sprijinul ei plin de iubire, a făcut ca această carte să fie o experienţă nu numai posibilă, ci şi palpitantă. Le mulţumesc şi celorlalţi membri ai personalului şi numeroşilor autori care au contribuit prin intermediul articolelor lor.

Cuprins

Cuvânt înainte 13
Introducere 16

PARTEA I
Arta obţinerii performanţelor deosebite

1 Opţiunea ta: să obţii performanţe deosebite 19
2 Cum să îi determini pe ceilalţi *să dorească* să îi conduci 32
3 Caută binele 45
4 Exigenţa ta: aşteaptă-te la ce este mai bun 67
5 „Aşteaptă-mă, sunt liderul tău!“ 88
6 „Oamenilor pur şi simplu nu le pasă...“ 108

PARTEA A II-A
Ştiinţa obţinerii performanţelor deosebite

7	„Dar credeam că ai spus..."	114
	Un capitol special, ca bonus, despre comunicare	131
8	„Continuă lupta până ce starea de spirit se va îmbunătăţi"	139
9	Rolul recunoaşterii, al recompensării şi al modelului în obţinerea performanţelor deosebite	157
10	Să ajung să te cunosc... şi pe mine, de asemenea!	180
11	Comorile managementului	196

PARTEA A III-A
Motivarea celui ce obţine performanţe deosebite

12	O formulă pentru motivare	202
13	De ce conduci... de ce te urmează	219
14	Educaţia poate învinge paralizarea managementului	230
15	Secretul motivaţiei managementului	245
16	Este nevoie de timp	259
	Epilog: O ocazie unică	280
	Despre autor	285

CUVÂNT ÎNAINTE

15% din motivele pentru care obţii un post, îl păstrezi şi promovezi în acel post sunt determinate de aptitudinile şi cunoştinţele tale tehnice - indiferent de profesie! Asta susţine specialistul Cavett Roberts. Dar celelalte 85%? Cavett citează studiile făcute de Stanford Research Institute, de Universitatea Harvard şi de Carnegie Foundation (care a cheltuit un milion de dolari şi a făcut cercetări timp de cinci ani), care au dovedit că 85% dintre motivele pentru care obţii un post, îl vei păstra şi vei promova în acel post au de-a face cu *aptitudinile şi cunoştinţele referitoare la oameni!*

Sunt întru totul convins că are dreptate. Călătorind în toată ţara, împărtăşind ideile despre dezvoltarea personală, instruirea în domeniul vânzărilor, ca şi conceptele referitoare la corporaţii pe care le predăm la Corporaţia Zig Ziglar, am devenit tot mai conştient de nevoia serioasă de instruire specializată în legătură cu modul în care ne putem *conduce* pe sine şi pe ceilalţi pentru a obţine eficienţă maximă. Pe măsură ce am întâlnit profesionişti de la toate nivelurile, am văzut probleme comune în multe situaţii diferite - dacă nu în toate - cu care se confruntă bărbaţii şi femeile... iar numitorul

comun al acestor probleme este întotdeauna acelaşi: oamenii.
Evident, „conducerea oamenilor" (începând cu tine însuţi) devine o prioritate importantă dacă dorim să avem succes. În această carte ne-am propus trei scopuri principale legate de înţelegerea aptitudinilor de conducere a oamenilor:

1. Vom identifica factorii cheie în conducerea oamenilor, inclusiv a-i ajuta pe manageri să identifice sursele potenţiale de conflict.
2. Vom oferi soluţii care să ajute la depăşirea acestor potenţiale surse de conflict.
3. Vă vom împărtăşi cum să puneţi în aplicare principiile şi ideile pe care alţi manageri le-au folosit cu succes, astfel vom scoate această carte din sfera „teoriei" şi o vom pune în practică în „lumea reală".

John Naisbitt, autorul cărţii *Megatrends* este de părere că: „Pentru corporaţia reinventată a erei informaţiilor din anul 1985 şi după, provocarea este să reinstruiască *managerii*, nu să reinstruiască muncitorii". Având în vedere cele de mai sus, scopul final al cărţii *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite* este să dezvolte la manageri dorinţa de a excela şi să ofere proceduri de învăţare şi inspiraţie pentru a dezvolta şi utiliza în mod eficace membrii unei echipe.

DETERMINĂ-I SĂ DOREASCĂ SĂ ÎI CONDUCI

Baza dezvoltării tale şi a celorlalţi este conţinută în acest principiu:

Poţi avea tot ce doreşti în viaţă dacă îi ajuţi suficient de mult pe ceilalţi oameni să obţină ceea ce vor!

Am folosit această afirmaţie timp de aproape treizeci de ani ca un adevăr fundamental şi nu există concept mai potrivit ca acesta atunci când te conduci pe tine şi pe ceilalţi. Totuşi, este important pentru tine să înţelegi că vorbesc despre un *principiu* şi nu de o *tactică*. În cazul

tacticii, cuvintele vor fi nepotrivite şi ineficiente. În cazul principiului, conceptul dă roade deoarece îi face pe ceilalţi să dorească să îi conduci.

Marii manageri din toate domeniile *ştiu* că atunci când pun oamenii pe primul plan, eficacitatea şi eficienţa lor se îmbunătăţesc. Zoltan Merszel, care a plecat de la Dow Chemical pentru a deveni preşedintele lui Occidental Petroleum, spunea: „Filozofia mea este următoarea: *oamenii* sunt elementul esenţial al unei firme; tehnologia se află pe locul al doilea, mult în urmă".

FOLOSEŞTE-ŢI *ÎNTREAGA* FORŢĂ

Probabil că sunteţi de acord că una dintre definiţiile de bază ale *managementului* este: „a obţine ceva prin intermediul oamenilor". Se povesteşte că un băiat încerca, vitejeşte, dar fără nici un rezultat, să mute o buturugă grea pentru a curăţa cărarea către ascunzătoarea lui preferată. Tatăl lui se uita el şi în cele din urmă l-a întrebat de ce nu îşi folosea întreaga forţă. Băiatul l-a asigurat pe tatăl său că se încorda cu toată puterea. Tatăl i-a spus liniştit că nu îşi folosea întreaga forţă, pentru că nu îl rugase pe el (tatăl său) să îl ajute. Managerii care au succes îşi folosesc întreaga forţă, recunoscând, dezvoltând şi utilizând talentele fizice, mintale şi spirituale ale subordonaţilor lor. Ei învaţă ce îi face pe oameni să „funcţioneze" şi transferă propriile sentimente de emoţie şi entuziasm la cei pe care îi conduc.

Această ultimă propoziţie este adevărată fie că eşti director care se ocupă de vânzări, supraveghetor, instructor, cadru de conducere într-o corporaţie, părinte al unui copil, doctor, profesor, antrenor sau ai orice altă profesie „în dezvoltare"! Dacă nu te descurci încă bine în cariera pe care ţi-ai ales-o, ţi se oferă şansa de a avea mai mult succes. Indiferent de profesia pe care ţi-ai ales-o în viaţă, cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite. Cum să obţineţi, tu şi ceilalţi, rezultate excelente* a fost scrisă special pentru tine!

De acum ar trebui să fii gata să porneşti la drum, aşa că ţine-te bine şi ia-ţi un creion colorat, deoarece tu şi cu mine vom parcurge cartea cea mai plină de acţiune - şi informaţii - la care ai *lucrat* vreodată!

INTRODUCERE

Acum câţiva ani, o persoană a câştigat la tombolă un contrabas. L-a primit cu instrucţiunile de folosire, dar, din nefericire, toate paginile - cu excepţia primei pagini - erau rupte. Rămăsese un singur desen, care prezenta mâna stângă la capătul contrabasului şi cealaltă mână cu arcuşul peste corzi, undeva la mijlocul contrabasului. Omul a crezut că aceasta era poziţia în care poţi cânta la contrabas, aşa că a notat cu atenţie poziţia fiecărei mâini şi a început să mişte arcuşul înainte şi înapoi. Evident, cânta o singură notă. Mişca arcuşul înainte şi înapoi, şi a reuşit să obţină un sunet îngrozitor. Omul era silitor şi a continuat să „cânte" în fiecare zi.

Nu mai este nevoie să o spun, nu peste multă vreme, soţia sa a ajuns la exasperare. Apoi, într-o bună zi, s-a dus la un concert şi din întâmplare a avut loc lângă orchestră, la câţiva paşi de contrabasist. Ea a fost intrigată de modul în care acesta îşi mişca mâna stângă în sus şi în jos pe corzi, în timp ce deplasa şi arcuşul. Instrumentistul făcea mişcări rapide sau lente şi mişca arcuşul peste corzile contrabasului. Muzica era minunată, aşa că soţia s-a întors acasă foarte im-

presionată de ceea ce văzuse şi l-a găsit pe soţul ei, care cânta aceeaşi notă la contrabas.

Cunoscându-l bine şi nedorind să îl supere, i-a spus cu blândeţe: „Dragul meu, pot să te întreb ceva?". „Desigur", i-a răspuns acesta, fără să se oprească din „cântat". Soţia a continuat: „La concert, am observat că instrumentistul îşi mişca mâna stângă în sus şi în jos şi de la dreapta la stânga, în timp ce mâna dreaptă se mişca mai repede sau mai încet, atingând mai multe puncte. Mă întreb de ce îşi tot mişca mâinile şi arcuşul în atât de multe moduri şi în puncte diferite, în timp ce tu îţi ţii ambele mâini şi arcuşul în acelaşi punct". Omul nostru nu şi-a ieşit din ritm; continuând să „cânte", a spus: „Răspunsul este simplu. Tipul ăla încă îşi mai caută locul, eu l-am găsit pe al meu!".

Dragi prieteni, bineînţeles că toate cele de mai sus nu s-au petrecut în realitate, dar tare mi-e teamă că se întâmplă destul de des, în viaţă şi în lumea afacerilor, ca mulţi oameni să îşi „găsească locul" şi să nu dorească să facă nici o schimbare. Eu ştiu că nu aceasta este atitudinea dumneavoastră în viaţă; în caz contrar, nu aţi citi această carte! V-am spus povestea pentru că veţi avea de-a face cu oameni care au acest gen de atitudine. Din fericire, sugestiile pe care vi le vom oferi vă vor ajuta în carieră şi în acelaşi timp vă vom da câteva repere care îi vor ajuta pe ceilalţi să înţeleagă că trebuie să îşi dezvolte şi să îşi folosească talentele.

PARTEA I

ARTA OBȚINERII PERFORMANȚELOR DEOSEBITE

Scopul artei este de a cristaliza emoţiile în gânduri şi apoi de a le da o formă.

Delsarte

Opțiunea ta: să obții performanțe deosebite

Suntem liberi până în punctul în care trebuie să alegem, apoi această alegere îl controlează pe cel ce a optat.

Mary Crowley

---

1 Succesul nostru în viaţă este determinat de opţiunile noastre. Vei reuşi să faci alegeri care te vor face să ai succes pe măsură ce înveţi să te conduci pe tine şi pe alţii. Pentru a fi eficient şi a face alegerile potrivite, trebuie să înţelegi deosebirea dintre a *reacţiona* şi a *răspunde.*

La 23 ianuarie 1981, mă aflam în Kansas City, Missouri. Fusese o săptămână grea. Aşa cum se spune pe la noi, „Am tras din greu!". Nu eram numai obosit, eram *sfârşit!* Sesizaţi diferenţa. În acea dimineaţă avusesem o şedinţă lungă de înregistrare - patru ore pline. Atunci când înregistrez, trebuie să îmi impun un anumit volum şi un anumit ritm. Singurul mijloc de comunicare pe care îl am la dispoziţie atunci când fac o înregistrare este vocea, deci trebuie să o utilizez din plin; în caz contrar, oamenii care ascultă înregistrarea s-ar putea să nu fie atenţi şi să piardă mesajul.

În acea dimineaţă, timp de patru ore pline, şedinţa s-a desfăşurat fără întrerupere. (Vorbesc aproximativ 280 de cuvinte pe minut, cu „rafale" de până la 450 de cuvinte.) Am terminat la unu fix şi pentru că trebuia să plecăm la Dallas la ora trei, trebuia să ne grăbim.

Compania aeriană ne spusese să fim la aeroport cu cel puţin o oră mai devreme pentru a fi siguri că echipamentul de înregistrare, greu şi voluminos, va fi îmbarcat. Ginerele meu, Chad Witmeyer, care este director general la At the Top, corporaţia ce se ocupă de înregistrarea şi duplicarea casetelor, a împachetat aparatele cât a putut de repede şi amândoi am pornit într-o cursă nebună către aeroport, care se afla la treizeci de minute de centrul oraşului Kansas.

Am pătruns în aeroport la ora două fix. Erau două cozi mari şi am ales-o pe cea mai scurtă din ele. Am observat aproape imediat că una dintre controloarele de bilete s-a deplasat în spatele unui ghişeu ce avea o tăbliţă pe care scria ÎNCHIS. Experienţa mi-a spus că funcţionara va înlocui tăbliţa ÎNCHIS cu una pe care scria DESCHIS, aşa că, mintal şi fizic, m-am pregătit să fac o mişcare rapidă către ghişeul respectiv atunci când funcţionara va forma un nou rând. În câteva minute, a ajuns la tăbliţa pe care scria ÎNCHIS, a schimbat-o cu cea pe care scria DESCHIS şi, zâmbind, a anunţat: „Cei care au bilete la cursa de la ora trei către Dallas să vină aici".

SURPRIZĂ!

Repede ca vântul, am alergat către ghişeu şi am fost primul la rând. Controloarea s-a uitat la mine, a zâmbit şi a spus: „Cursa de la ora trei către Dallas a fost anulată". La asta am răspuns plin de entuziasm: „Fantastic!". Când am pronunţat acest cuvânt, controloarea m-a întrebat, privindu-mă cu o expresie nedumerită: „De ce oare spuneţi «Fantastic» când tocmai am anunţat că zborul de la ora trei către Dallas a fost anulat?". I-am zâmbit şi i-am spus: „Doamnă, există doar trei motive pentru care cineva anulează o cursă către Dallas, Texas. Unu: probabil că ceva nu este în regulă cu avionul respectiv; doi: probabil că ceva nu este în regulă cu persoana care urmează să piloteze avionul; trei: probabil că ceva nu este în regulă cu vremea. Aşa că, doamnă, dacă este vorba de una dintre aceste trei situaţii, nu vreau să mă aflu acolo sus. Vreau să fiu aici, pe pământ! Fantastic!".

AM CÂTEVA VEŞTI PROASTE PENTRU TINE!

Aţi observat cât de mult par să se bucure unii la primirea veştilor proaste? E ca şi cum abia aşteaptă să te anunţe că viaţa este grea şi tu trăieşti momente dificile. La cele spuse de mine, funcţionara de la ghişeu şi-a pus mâinile în şolduri ca şi cum ar fi vrut să spună: „Nu am terminat încă cu tine", şi a zis: „Da, dar următoarea cursă pleacă abia la ora 6:05". Eu am replicat: „Fantastic!".

Deja oamenii de la celelalte cozi se uitau la mine şi, fără îndoială, se întrebau: *„Cine este nebunul ăla care spune că totul este fantastic?".* Doamna respectivă s-a uitat la mine complet şocată şi a spus: „Acum chiar sunt nedumerită. De ce oare spuneţi «Fantastic» când tocmai v-am comunicat că aveţi de aşteptat patru ore în aeroportul din Kansas City?". Am răspuns zâmbind: „Doamnă, este foarte simplu. Am cincizeci şi patru de ani şi nu am mai avut niciodată şansa de a petrece patru ore în aeroportul din Kansas City, Missouri. Realizaţi oare", am spus, „că în acest moment există pur şi simplu zeci de milioane de oameni pe Pământ cărora nu numai că le este frig, dar cărora le este şi foame? Aici mă simt bine şi, chiar dacă este frig afară, înăuntru este confortabil. La capătul coridorului se află o cafenea drăguţă. Mă voi duce acolo, mă voi relaxa timp de câteva minute şi voi bea o cafea. Am de lucru - ceva foarte important - şi iată-mă într-una din cele mai frumoase clădiri din toată zona. Este cu siguranţă cel mai mare şi cel mai confortabil «birou» pe care l-am avut vreodată la dispoziţie, fără să plătesc chirie. Fantastic!".

E CAM PREA DE TOT - CHIAR ŞI PENTRU CEI CE GÂNDESC POZITIV

Sunt conştient că probabil vă spuneţi în sinea dumneavoastră: „Ziglar, am avut de-a face cu o grămadă de optimişti dintr-ăştia, «persoane care gândesc pozitiv», dar, omule, asta e cam prea de tot!". S-ar putea chiar să vă spuneţi în sinea dumneavoastră: „Mă întreb dacă *într-adevăr* a spus asta". Aşa cum se zice pe la noi: „Pe cuvânt de onoare, chiar asta am spus".

Acum s-ar putea să gândiţi: „În regulă, Ziglar, ai spus-o. Dar acum spune-mi - *într-adevăr* gândeşti aşa?". La asta răspund: „Bineînţeles că nu!". Cel puţin la început nu am gândit aşa. Ca majoritatea călătorilor care au avut o săptămână grea pe drum, aş fi preferat să mă aflu în drum spre casă, dar în următoarele patru ore nu aveam de ales. Cu toate acestea, aveam de ales între două opţiuni. Aş fi putut să aleg să *răspund* - ceea ce este ceva pozitiv - sau aş fi putut să aleg să *reacţionez* - ceea ce este negativ. Am ales să răspund.

Dacă *a reacţiona* şi *a răspunde* ţi se par a fi acelaşi lucru, lasă-mă să îţi explic deosebirea. Mergi la doctor, care îţi dă un tratament şi îţi spune să revii a doua zi. În ziua următoare, dacă se uită cu îngrijorare şi îţi spune că trebuie să schimbe tratamentul deoarece corpul tău „reacţionează" la medicament, probabil că te vei îngrijora. Pe de altă parte, dacă îţi spune că organismul tău „răspunde" la medicament, vei începe să zâmbeşti, pentru că ştii că te afli pe cale să te vindeci. Deci a reacţiona este ceva negativ, iar a răspunde este pozitiv - tu alegi! *Nu poţi croi pe măsură situaţiile din viaţă, dar poţi croi pe măsură atitudinile care să se potrivească acestor situaţii înainte ca acestea să apară.*

Atunci când funcţionara mi-a spus că zborul meu fusese anulat, aş fi putut reacţiona sarcastic spunând: „Grozav! Nemaipomenit! Am rezervat bilete la această cursă în urmă cu mai bine de o lună şi am biletul de două săptămâni. Am făcut tot ce mi-aţi spus să fac şi aproape era să-mi rup gâtul pentru a ajunge aici cu o oră mai devreme. Nu am nevoie decât de biletul de îmbarcare şi de tichetul cu locul, dar fără nici o explicaţie şi fără nici o scuză îmi spuneţi că un tâmpit a anulat cursa! Ei bine, vreau să ştiu de ce a fost anulată cursa! În maşină, în drum spre aeroport, am văzut câteva avioane stând pe pistă. De ce nu trimiteţi unul din ele către Dallas, aşa cum ar trebui să faceţi? Ce fac acolo, de fapt? Cine a luat decizia idioată de a anula cursa mea către Dallas, Texas?". Aş fi putut reacţiona în acest mod sarcastic. *Iar următoarea cursă tot la 6:05 ar fi plecat!*

RĂSPUNDE - PENTRU CA MÂINE SĂ FIE MAI BINE

Prietene cititor, iată câteva lucruri pe care pur şi simplu nu le vei schimba. Dacă te-ai născut cu pielea albă, vei rămâne alb. Dacă te-ai născut cu pielea neagră, vei rămâne negru. Indiferent cât de mult te-ai gândit la asta, nu vei reuşi să adaugi nici măcar un singur centimetru la înălţimea pe care o ai. Nu vei reuşi să îţi schimbi locul şi data naşterii, împrejurările în care te-ai născut şi nici cine ţi-au fost părinţii. De fapt, nu vei reuşi să schimbi nici măcar o singură şoaptă din zilele de *ieri* ale vieţii tale.

Mâine este altceva. Indiferent de ceea ce ai făcut în trecut, viitorul tău este o tăbliţă curată. Poţi alege ce vrei să scrii pe această tăbliţă. Poţi face această alegere de fiecare dată când te hotărăşti *să răspunzi* sau *să reacţionezi* la evenimentele neplăcute. Ca manager, atunci când angajaţii tăi acţionează într-un mod primitiv, nesocotit şi imprudent, şi este imposibil să te înţelegi cu ei, te rog să înţelegi că încă mai poţi *alege* între a răspunde sau a reacţiona. Alegerea ta va juca un rol important în relaţia cu angajatul. Evident, asta nu înseamnă că pentru a-i conduce pe alţii, tu, managerul, trebuie să fii „perfect" şi să nu îţi pierzi niciodată sângele rece. Acest lucru nu este numai nerealist, este imposibil - şi poate chiar de nedorit. La urma urmei, managerii sunt şi ei oameni şi au sentimente. Totuşi, trebuie să fim atenţi şi să alegem să răspundem mult mai des decât reacţionăm şi atunci când reacţionăm să o facem în mod controlat şi împotriva a ceea ce *face* persoana respectivă, nu împotriva angajatului personal.

Prietenul meu Fred Smith, unul dintre consultanţii cu adevărat remarcabili şi unul dintre experţii în management din Statele Unite ale Americii, ne-a dat un sfat util în această problemă în excelenta sa carte *You and Your Network*. Fred afirmă că atunci când ceilalţi ne tratează într-un mod dogmatic sau chiar răutăcios şi greşit, asta nu înseamnă în mod necesar că doresc să ne rănească. Ar putea însemna, şi în general asta înseamnă, că acţionează aşa deoarece *ei* sunt răniţi.

Dacă îţi vei aminti că

fiecare faptă neplăcută este un strigăt de ajutor,

vei înţelege multe. Dacă recunoaştem şi acceptăm acest fapt, ne este mult mai uşor să abordăm cu mai mult calm şi mai echilibrat ce avem de făcut ca manageri şi ca oameni.

DEPINDE DE TINE

În viaţă, *totul* se rezumă la o serie de alegeri şi ce alegi să dai vieţii azi va determina ceea ce viaţa îţi va da mâine. Poţi alege să te îmbeţi în seara asta, dar când o faci, *ai ales* să te simţi mizerabil mâine. Poţi alege să îţi aprinzi o ţigară astăzi, dar atunci când o faci, *ai ales* să mori cu paisprezece minute mai devreme. Poţi alege să mănânci ce trebuie astăzi şi atunci când o faci, *ai ales* să fii mai sănătos mâine. Poţi alege să fii gras sau poţi alege să ai greutatea potrivită. Poţi alege să fii fericit sau poţi alege să fii trist. Poţi chiar să alegi, cu argumente, să fii nebun - şi *unii* oameni pot face această alegere pentru a scăpa de responsabilitatea de a-şi asuma zilnic greutăţile vieţii.

Timp de douăzeci şi patru de ani din viaţa mea, am ales să cântăresc peste 90 de kilograme. Spun asta pentru că în viaţa mea (cel puţin din copilărie) nu am mâncat *accidental* nimic, niciodată! Fiecare înghiţitură a fost planificată cu grijă şi luată în mod deliberat. Mă aşezam chiar la masă cel puţin de trei ori în *fiecare zi* şi mă concentram exclusiv pe acele înghiţituri. Atunci când am ales să mănânc prea mult astăzi, am ales să cântăresc prea mult mâine. În 1972, *am ales* să nu mai depăşesc o anumită greutate şi am luat măsurile potrivite pentru a ajunge şi a mă menţine la greutatea potrivită. A fost una dintre cele mai bune alegeri ale mele.

Nu voi uita niciodată noaptea în care soţia mea (căreia îi spun cu afecţiune Roşcata) şi cu mine ne aflam în cofetăria noastră preferată când un tânăr şi prietena lui au intrat acolo. El părea să aibă douăzeci şi trei sau douăzeci şi patru de ani. Am atins-o uşor cu cotul pe Roşcată şi i-am arătat cuplul respectiv, după care am purtat următorul dialog.

Zig: „Vezi perechea aceea?". Roşcata: „Da, o văd". Zig: „Mă întreb ce s-a întâmplat cu el". Roşcata: „Ce vrei să spui?". Zig: „Ei bine, uită-te la el! A avut probabil un accident. Este rănit!". Roşcata: „Vai, dragul meu, nu este rănit! A fost la frizer". Zig: „Vrei să spui că a dat bani ca să arate *aşa?"*. (În viaţa mea nu am văzut niciodată un om atât de mutilat de la urechi în sus!) Roşcata: „Desigur, dragul meu! Încearcă să fie diferit şi original, aşa că a ales să imite vreun star rock".

Nu mă înţelegeţi greşit, unul dintre lucrurile care îmi plac cel mai mult în legătură cu ţara mea este faptul că suntem liberi şi putem *alege* să arătăm aşa cum vrem. Ceea ce vreau să subliniez este că atunci când acel tânăr a ales să arate aşa, el a ales de asemenea să elimine 98% din toate ocaziile de a găsi de lucru. De exemplu, noi nici nu ne-am gândi să îl angajăm la compania noastră. Ar putea să fie un motiv de distragere a atenţiei şi ar trebui să petrecem jumătate din timp încercând să explicăm de ce arată aşa.

Atunci când un tânăr alege să rămână treaz noaptea urmărind programele TV sau întâlnindu-se cu alte persoane, a ales să moţăie în clasă în ziua următoare şi, în consecinţă, să reţină mai puţine informaţii de care are nevoie pentru a avea succes în lumea competitivă în care trăieşte. Atunci când alegem să fim meschini, dezagreabili şi josnici cu ceilalţi, am ales să fim trataţi într-o manieră meschină, dezagreabilă şi josnică de ceilalţi. În aceeaşi ordine de idei, atunci când alegem să fim înţelegători şi să le arătăm consideraţie celorlalţi, am ales să fim trataţi într-o manieră înţelegătoare şi plină de consideraţie. Lista este fără sfârşit, dar mesajul este întotdeauna acelaşi: *Eşti liber să alegi, dar alegerile pe care le faci astăzi vor determina ceea ce vei avea, vei fi şi vei face în zilele următoare ale vieţii tale.*

Poţi alege să parcurgi etapele necesare pentru a avea succes ca manager sau poţi alege să ignori experienţa unor manageri de succes şi să suporţi consecinţele pentru tine şi angajaţii tăi. Trebuie să îi învăţăm pe angajaţii noştri că sunt responsabili de acţiunile lor şi pentru comportamentul lor şi că, în viaţă,

fiecare alegere pe care o facem,
fie că este bună sau rea, are anumite consecinţe!

O dată ce aceste consecinţe sunt înţelese, este mai uşor să faci alegerile potrivite. Aşa cum afirmă Mary Crowley, o distinsă femeie de afaceri şi autoare de cărţi: „Suntem liberi până în punctul în care trebuie să alegem, apoi această alegere îl controlează pe cel ce a optat".

ÎNAPOI LA AEROPORT

La ghişeul de la aeroport aş fi putut opta şi pentru altceva. Aş fi putut să fac scandal, să mă agit şi să ridic vocea sau să mă arăt dispreţuitor şi să urlu. Aş fi putut să mă fac de râs şi să îi pun într-o situaţie neplăcută pe toţi cei din jurul meu, ca şi pe mine, de altfel, strigând: „Este o nebunie! Este o idioţenie! M-am săturat! Am lipsit de acasă toată săptămâna! Familia mea vrea să mă vadă şi eu vreau să îi văd pe ai mei! Cine a luat această hotărîre, la urma urmei? Cine conduce şandramaua asta?". Da, aş fi putut alege să mă port aşa. *Iar următoarea cursă tot la 6:05 ar fi plecat!*



ALEGEREA ESTE A TA

Am ales să răspund aşa cum am făcut-o, dintr-un singur motiv, destul de simplu. Nu sunt bolnav, nu am nevoie şi nici nu vreau să mă îmbolnăvesc de ulcer, să îmi crească tensiunea sau să am probleme cu inima şi nici să suport vreuna din consecinţele legate de acest mod de a reacţiona. Am ales să *răspund* la situaţiile negative din viaţă, în loc să *reacţionez* la aceste situaţii. Chiar dacă nu aduce beneficii nimănui altcuiva, sunt convins că acesta este cel mai bun lucru pe care îl pot face pentru mine. Atunci când este cel mai bun lucru pe care îl pot face pentru mine, este evident că aceasta mă plasează de departe în cea mai bună poziţie de a-mi desfăşura activitatea, ceea ce de fapt înseamnă că îi pot ajuta pe ceilalţi. Aceasta, prietene, este exact aceeaşi poziţie în care te afli şi tu. Atunci când *răspunzi*, faci progrese reale pe calea unei vieţi mai sănătoase şi mai fericite. Vei reuşi să îţi motivezi angajaţii pentru a deveni mai eficienţi, mai eficace şi mai fericiţi.

Trebuie să spun că nu cunosc pe nici unul dintre cei ce lucrează în acea monstruoasă companie aeriană. De la preşedintele consiliului de conducere la oamenii care se ocupă de bagaje, nu vă pot da numele nici unuia dintre ei. Totuşi, este compania lor aeriană şi *dacă aleg să procedeze aşa, ei pot anula cursa cu care urma să zbor. Dar ei nu îmi pot anula ziua!* Este a mea. Dumnezeu însuşi mi-a dat-o cu instrucţiuni scrise în legătură cu modul în care urmează să o folosesc. El mi-a spus „să mă bucur de ea".

Problema în legătură cu a le permite celorlalţi să „îţi anuleze ziua" este că s-ar putea să dorească să îţi anuleze o a doua sau chiar o a treia zi (ştii cum sunt oamenii!). Apoi, s-ar putea să dorească să îţi anuleze întreaga săptămână sau chiar o lună. Unii oameni le-au permis altora să le anuleze toată viaţa. Pe măsură ce vom parcurge cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*, vom afla etapele specifice şi formulele folositoare care te vor ajuta să iei deciziile potrivite în timp ce îi ajuţi pe cei faţă de care ai anumite responsabilităţi să facă şi ei alegerile potrivite!

NEVINOVAT SAU VINOVAT?

Întrebare: Ţi s-a întâmplat să te îndrepţi spre serviciu, singur la volanul automobilului, văzându-ţi de treabă, „fără să te gândeşti la nimic", şi deodată cineva să îţi taie calea? Reuşeşti să îl eviţi, frânând cu putere, în timp ce îl claxonezi, îi arăţi pumnul neisprăvitului şi ţipi: „Tâmpitule! Uită-te pe unde mergi! Aş fi putut să mor, şi tu la fel!". Ţi s-a întâmplat să te superi pentru un incident ca acesta şi apoi să fii furios la serviciu, în timp ce le povesteşti tuturor, strigând, despre idiotul acela care a apărut brusc în faţa ta şi care aproape te-a omorît? Te-ai întrebat cu voce tare de ce li se permite unor asemenea oameni să obţină permis de conducere? Cum poate cineva să facă o asemenea greşeală idioată? Şi continui, descriindu-l pe idiotul care aproape te-a omorît. „Îndrăznesc să le permită unor oameni ca el să umble pe stradă!", declari, cu îndreptăţită indignare.

Între timp, omul care a comis acea faptă mişelească merge mai departe cu maşina, uitând cu totul de faptul că tu exişti măcar sau că s-a petrecut ceva neobişnuit. Şi totuşi, el îţi controlează cu totul viaţa. Îţi controlează mintea şi emoţiile. Îţi afectează productivitatea, relaţiile cu ceilalţi, chiar viitorul şi (încă o dată) *nici măcar nu ştie că exişti!* Unul dintre cele mai mari haruri ale noastre este abilitatea de a alege modul în care gândim, acţionăm sau simţim, iar renunţarea absolută este atunci când îi permitem unei persoane ca acel conducător auto menţionat mai înainte să ne controleze viaţa şi atitudinile.

Gândiţi o dată cu mine pentru un moment. Dacă eşti aşa cum eşti pentru că „atunci când mama ta era gravidă cu tine s-a speriat de un cal şi în consecinţă de atunci te sperie animalele mari, de culoare închisă...". Dacă eşti aşa cum eşti pentru că ai fost „smuls din lumea copilăriei prea devreme...". Dacă eşti aşa cum eşti din cauza altcuiva, atunci iată ce trebuie să faci: duci persoana care este responsabilă de ceea ce eşti la psiholog, psihologul o va trata, iar *tu* te vei simţi mai bine! Sesizezi nebunia situaţiei? Dacă tu cazi şi îţi rupi mâna, nu trimiţi un prieten la doctor pentru ca acesta să îi pună mâna în ghips. Nu îl trimiţi nici măcar pe cel care te-a împins! Te duci tu însuţi - îţi asumi personal răspunderea! Este acelaşi lucru şi cu sănătatea ta mintală şi emoţională. Trebuie să accepţi să îţi asumi personal răspunderea.

Da, ştiu că *trecutul tău este important*, dar aşa important cum este, după părerea dr. Tony Campolo, *nu este nici pe departe la fel de important pentru prezentul tău ca modul în care îţi vezi viitorul.* Ralph Waldo Emerson avea dreptate când spunea că ceea ce se află în urma ta şi ceea ce se află înaintea ta pălesc ca semnificaţie în comparaţie cu ceea ce se află în interiorul tău. Acest lucru este adevărat mai ales atunci când înveţi să răspunzi şi nu să reacţionezi la provocările de zi cu zi ale vieţii.

S-a mai spus şi se va mai spune: Nu poţi schimba trecutul, dar viitorul tău este nepătat. Poţi să scrii în el ce vrei. Pentru a face asta, totuşi, trebuie să înveţi să *răspunzi* la situaţiile pozitive *şi* la cele negative. Din fericire, ai mult mai mult control decât crezi. De exemplu, cu toţii ne-am făcut vinovaţi de a fi spus o dată: „El/ea mă enervează atât de tare!". Pur şi simplu nu este aşa. Aşa cum spunea un înţelept, nu poţi mânca supa decât dacă ai supă în farfurie. Nimeni nu te poate face *să acţionezi* cu furie decât dacă eşti deja furios. Reacţiile furioase sunt comportamente *învăţate* şi în consecinţă te poţi *dezvăţa* de ele.

Poţi urmări o persoană desfăşurându-şi activităţile zilnice timp de mai multe zile sau săptămâni şi poţi afla multe lucruri despre ea. Cu toate acestea, poţi urmări o persoană în împrejurări adverse timp de cinci minute şi poţi vedea dacă a învăţat să răspundă sau să reacţioneze. De fapt, poţi afla mai multe despre acea persoană în câteva minute, în condiţii deosebite, decât în zilele în care o urmăreşti desfăşurându-şi activităţile obişnuite.

Răspunsul - sau reacţia - la situaţiile negative relevă ceea ce se află în interiorul tău. Îţi dă în vileag inima şi arată ce gen de persoană eşti cu adevărat. Problema este că majoritatea oamenilor au tendinţa să reacţioneze în loc să răspundă. Au tendinţa de a blama totul şi pe toată lumea pentru dificultăţile şi răsturnările de situaţii din viaţă.

A ÎNCEPUT ÎNCĂ DE LA ADAM ŞI EVA

Modul de a reacţiona - tendinţa de a blama pe altcineva pentru greutăţile cu care te confrunţi - nu este ceva nou. A început în grădina Raiului. Fără îndoială vă amintiţi povestea. Dumnezeu i-a dus pe

Adam şi Eva în grădina Raiului; le-a dat tot ce şi-ar fi putut dori sau măcar imagina o fiinţă umană. Aveau de toate, inclusiv drepturi asupra lumii minerale (o adevărată afacere imobiliară - ce minune!). Cu toate acestea, El le-a interzis în mod categoric să mănânce fructul unui anumit pom. Dar ştiţi ce s-a întâmplat: au mâncat fructul oprit.

Atunci când Dumnezeu a venit să se plimbe prin grădină în seara aceea, El a strigat: „Adam, unde eşti?". (Nu vă redau chiar textual.) Adam a răspuns: „Aici, Doamne", iar Dumnezeu l-a întrebat pe Adam: „Aţi mâncat din fructul oprit?". O simplă întrebare. Tot ceea ce dorea Dumnezeu era un da sau nici un răspuns. Dar răspunsul lui Adam a creat precedentul de a arăta cu degetul şi a blama pe altcineva pentru propriile dificultăţi, lucru pe care lumea l-a făcut mereu de atunci încoace. El a spus: „Doamne, lasă-mă să îţi vorbesc despre femeia pe care mi-ai dat-o!". Dumnezeu a întrebat-o apoi pe Eva dacă a mâncat din fructul oprit, iar Eva a spus: „Doamne, lasă-mă să îţi vorbesc despre şarpe!". (Şi, bineînţeles, şarpele nu avea nici o justificare!) Poate că nu am cu totul dreptate din punct de vedere teologic când fac acestă ultimă observaţie, dar am dreptate când afirm că tu nu ai nici o justificare atunci când îi blamezi pe ceilalţi pentru dificultăţile tale. Deci: nu pierde timpul blamându-i pe alţii. *Determină cauza!*

ÎNTREBARE: RĂSPUNZI SAU REACŢIONEZI?

Am destulă experienţă în domeniu, dar nu arareori am auzit pe cineva care să îi blameze pe alţii pentru succesul său. Nimeni nu spune: „Este în întregime vina managerului meu. El a petrecut o mulţime de timp cu mine şi m-a făcut să studiez, să mă instruiesc şi să mă pregătesc. El este motivul pentru care am astăzi succes". Cea mai mare parte a timpului nici măcar nu spunem: „De vină au fost soţia sau părinţii. Au avut grijă de mine zi şi noapte până ce am făcut ce trebuia şi acesta este motivul pentru care am avut succes". Nu, cei mai mulţi dintre noi avem tendinţa de *a blama* pe altcineva pentru dificultăţile noastre, dar ne păstrăm onoarea pentru succesul obţinut numai pentru noi înşine. Dar tu? *Răspunzi* la situaţiile negative şi le faci să fie mai bune sau *reacţionezi* la situaţiile negative şi le faci să fie mai rele?

Pentru a fi unul dintre cei ce obţin performanţe deosebite, trebuie să faci alegerile potrivite. Acum, dacă nu ai fost instruit niciodată CUM să răspunzi pozitiv sau CE fac cei ce au performanţe deosebite pentru a le obţine, probabil că ai o scuză subiectivă. Dar ai puţină răbdare! Împreună, vom trece în revistă CUM, CE, CINE, DE CE, CÂND şi UNDE trebuie să faci alegerile potrivite în aşa fel încât să obţii ce este mai bun de la tine şi de la ceilalţi!

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. **Indiferent de trecutul tău, ziua de mâine este ca o tăbliţă curată.**
2. **Fiecare faptă neplăcută este un strigăt de ajutor.**
3. **Nu pierde timpul blamându-i pe alţii; determină cauza!**
4. **Alegerile pe care le faci astăzi vor determina ceea ce vei avea, vei fi şi vei face în zilele de mâine ale vieţii tale.**
5. **Cei ce obţin performanţe deosebite sunt în măsură să facă alegerile potrivite.**

Cum să îi determini pe ceilalți să *dorească* să îi conduci

Conducerea: arta de a determina pe altul să facă ce doreşti tu, dar din proprie iniţiativă.
Dwight D. Eisenhower

---

2 În iulie 1984, mă aflam într-un turneu prin ţară pentru a face promovare cărţii mele *Secrets of Closing the Sale*. S-a întâmplat că m-am simţit cu adevărat bine în această perioadă a vieţii mele. Programul era în general groaznic, dar de-a lungul anilor, mass-media, cu puţine excepţii, au fost extrem de binevoitoare cu mine. Librăriile erau încântate să sponsorizeze petrecerile cu ocazia oferirii de autografe, deoarece, în general, în aceste situaţii vând o mulţime de cărţi, şi vânzarea de cărţi este motivul pentru care fac afaceri. Cu această ocazie, am ajuns, în cele din urmă, la ora 2:30 A.M., într-un minunat hotel din Houston, Texas. Eram cu adevărat emoţionat, deoarece petrecusem o zi incredibilă, în care *totul* fusese nemaipomenit de bine. Interviuri minunate, oameni prietenoşi, o mulţime de cărţi vândute şi primul meu interviu din ziua următoare era fixat abia la ora 11:00 A.M.

SIMȚUL UMORULUI TE VA AJUTA

În timp ce mă apropiam de biroul de la recepție pentru a mă înregistra, m-am uitat la funcționara de la recepție și mi-am dat seama că lucrurile nu stau tocmai bine în ceea ce o privește. Expresia feței sale îmi indica faptul că nu numai că își pierduse ultimul prieten, ci și că tocmai i se topiseră niște bomboane M & M în mână și că poate primise o scrisoare neplăcută cu ultima poștă. În ciuda înfățișării ei melancolice, m-am apropiat cu entuziasm de biroul de la recepție, unde a avut loc următorul schimb de replici.

Zig: „Bună dimineața, ce mai faceți?". Funcționara din schimbul de noapte: „O, să zicem că mă descurc". Zig: „Pariez nu numai că vă descurcați, pariez că sunteți pe punctul de a câștiga!". Funcționara din schimbul de noapte: „Ei bine, cu siguranță că vă simțiți bine, cu toate că este așa de târziu!." Zig: „Da, așa este. Atunci când m-am trezit azi-dimineață, am știut că sunt câștigător, pentru că *unii* oameni nu s-au trezit în dimineața asta". (*Aproape* că a zâmbit la asta.) Funcționara din schimbul de noapte: „Ei bine, presupun că este cel mai bun mod de a privi lucrurile". Zig: „Cu siguranță așa este". Funcționara din schimbul de noapte: „Presupun, dar trebuie să vă rog să completați rubrica din registru". Când îi înapoiam registrul, a spus: „Acum trebuie să îmi dați o carte de credit". Din fericire, îi puteam îndeplini dorința, așa că i-am înmânat „cartea de credit" de mai jos.

MAJOR CREDIT CARD

Bună pentru a-i face să râdă o dată cu entuziasm pe oamenii foarte inteligenți, cu un ascuțit simț al umorului și o reală sete de viață! (sau o mică încrețire a frunții din partea adevăraților morocănoși ai lumii).

____

semnătură

The Zig Ziglar Corporation

3330 Earhart, Suite 204 • Carrollton, Texas 75006 • (214) 233-9191

Îi suntem recunoscători lui Phil Steffen, C.P.A.E. din Atlanta, Georgia, pentru că ne-a permis să folosim conceptul „MAJOR CREDIT CARD".

Când a văzut „cartea de credit", a izbucnit în râs şi s-a arătat şi oarecum entuziasmată spunând: „Ştiţi, sunt încântată că aţi venit. Cu siguranţă mă simt mai bine - dar am nevoie de o altă formă de identificare". Pe fondul acestui comentariu, am întors cartea de credit şi când a văzut ceea ce vedeţi şi dumneavoastră acum, aproape că s-a rostogolit pe jos de râs, cum se spune: *

O ALTĂ FORMĂ DE IDENTIFICARE

Prezenta certifică faptul că purtătorul este o persoană onestă, sinceră, devotată, muncitoare, că îşi plăteşte facturile, un adevărat patriot. Este un individ cu frica lui Dumnezeu, care îşi iubeşte familia, pe care nu ezit să vi-l recomand pentru cumpărături cash nelimitate!

Zig Ziglar

Întrebare: Credeţi că funcţionara s-a simţit mai bine tot restul turei? Răspund eu în locul dumneavoastră. Bineînţeles! Întrebare: De ce? Răspuns: O schimbare de atitudine.

Am povestit acest scurt episod deoarece cred că în lumea noastră, în care se trăieşte cu maximă intensitate, simţul umorului poate juca un rol major în sănătatea noastră fizică şi psihică. Umorul ne ajută să relaţionăm cu ceilalţi şi ne va ajuta să îi facem să dorească să ne cunoască, să ne placă şi să dorească să ne urmeze pe noi, conducătorii.

Robert DeBruyn a scris o carte excelentă, denumită *Causing Others to Want Your Leadership*. Deşi această carte le este dedicată în special educatorilor, o recomand cu multă căldură. În cartea aceasta există multe concepte practice care pot fi folosite încât merită din plin să fie citită de toţi cei ce doresc să obţină performanţe deosebite. La urma urmei, una dintre funcţiile majore ale managerului este să îi *înveţe* pe alţii.

* Dacă doriţi una dintre aceste „cărţi de credit", trimiteţi un plic timbrat, cu adresa dumneavoastră, la

The Zig Ziglar Corporation
3330 Earhart
Carrollton, Texas 75006

De fapt, eu cred că managementul se află pe locul doi, după abilitatea de a conduce, pentru că managementul este acea formă specială de conducere în care scopurile firmei trebuie să fie combinate cu scopurile individului, pentru binele amândurora. Dacă scopurile individului sunt mult mai importante decât scopurile firmei sau se află în conflict cu scopurile firmei, firma va suferi. În mod similar, dacă scopurile firmei umbresc scopurile individului, persoana respectivă va avea de suferit. Managerii excelenți îi *motivează* pe ceilalți oameni să *vrea* ca ei să le canalizeze energiile în beneficiul maxim al amândurora.

Acest lucru se aplică evident atunci când vorbim despre un birou, o echipă sportivă, o biserică, o casă sau orice altă situație în care doi sau mai mulți oameni au un potențial interes comun. Obiectivul nostru trebuie să fie încurajarea acestui interes comun și să ne asigurăm că scopurile individului și cele ale întreprinderii se completează unele pe altele cât mai mult posibil.

LIDERII MERITĂ - ȘI OBȚIN - COOPERARE

Nu are importanță cât de strălucitor sau cât de capabil din punct de vedere tehnic ești, nu vei fi eficient ca lider dacă nu câștigi *cooperarea binevoitoare a celorlalți.* De exemplu, să ne gândim împreună la numărul de oameni pe care îi poți „obliga" de fapt să coopereze. Elimină șeful, deoarece se află deasupra ta. Nu îi poți obliga pe cei de la nivelul tău pentru că îți sunt egali ca autoritate. Nu îl poți obliga nici pe cel care îți este subordonat să te asculte fără ca acesta să nu se plângă, să demisioneze sau să îți poarte pică, ceea ce va influența, direct sau indirect, randamentul. Realist, dacă ai un subordonat care este întotdeauna de acord, ai grijă! Probabil că este așa pentru că îi lipsesc acele calități de a se descurca singur, abilitatea de a gândi singur sau ambele. *Cooperarea nu înseamnă să îl determini pe celălalt să facă ce vrei tu. Mai degrabă înseamnă să îl determini să dorească să facă ceea ce vrei tu.* Și acest singur cuvânt - *vrei* - înseamnă foarte mult.

Adevărata cooperare depinde, în general, de anumite sentimente care au fost stabilite mai de mult. Este responsabilitatea - și

oportunitatea - liderului de a înțelege și a dezvolta aceste sentimente profunde și apoi de a lucra *cu* ele, în loc de a lucra împotriva lor. Să analizăm acum câteva reguli de bază și reflecții pentru a obține cooperarea.

1. Liderul sensibil, eficient știe că, pentru a obține o adevărată cooperare, trebuie să înțeleagă că probabil nu deține toate faptele *sau* sentimentele referitoare la ceva anume.
2. Liderii dinamici înțeleg că *oricine* poate să se înțeleagă sau să lucreze cu cei care sunt de acord cu ei. Conducerea adevărată implică să te înțelegi, să lucrezi și să obții maximum de productivitate de la cei cu care nu ești de acord.
3. Liderii eficienți dezvoltă abilitatea de a vedea lucrurile din perspectiva celuilalt. Ei *vând* avantajele cooperării în loc să le ceară.
4. Liderii organizați planifică atent proiectele și aleg momentul și locul în care, după toate probabilitățile, va fi posibil ca ideile lor să fie acceptate și apoi prezintă aceste idei într-o manieră clară, concisă.
5. Liderul de succes începe cu premisa de bază că probabil celălalt are dreptate, cel puțin parțial, și, în consecință, nu lasă ca propriile său prejudecăți să stea în calea acceptării unor contrapropuneri sau idei valide. El știe că ideilor nu le pasă cine le deține sau le folosește, deci ajunge la cooperare cu o minte deschisă.

DE CE AR TREBUI CA TOATĂ LUMEA SĂ DOREASCĂ SĂ TE URMEZE?

Sper ca, după ce ai trecut de această importantă etapă de „atragere a atenției“ asupra problemei, să poți să îți îndrepți interesul și atenția către următorul punct: Ai făcut un inventar personal al trăsăturilor forte pe care le ai ca manager? Să fim serioși, trebuie să existe un motiv pentru care ocupi poziția respectivă. Nu este momentul pentru falsă modestie. Încearcă să îți reamintești acele declarații pozitive pe care le-ai auzit de la ceilalți. Faptul că ne amintim cu greu aprecierile este o carență gravă a societății noastre și ar trebui să înțelegem fiecare dintre noi importanța evidențierii sincere a lucrurilor bune pe

care le vedem la ceilalţi. Cu toate acestea, acum este momentul să privim drept în faţă, cu onestitate, unele fapte referitoare la tine şi la viitorul tău ca manager. Priveşte cu atenţie domenii precum Planificarea, Organizarea, Comunicarea, Ascultarea, Luarea deciziilor, Delegarea sarcinilor şi Motivarea. Înainte de a merge mai departe, aici şi acum, pune pe hârtie cel puţin zece dintre trăsăturile forte pe care le ai ca manager.

Motivele semnificative pentru care ceilalţi ar dori să mă urmeze:

1. ______________________________
2. ______________________________
3. ______________________________
4. ______________________________
5. ______________________________
6. ______________________________
7. ______________________________
8. ______________________________
9. ______________________________
10. ______________________________

Indiferent de numărul sau de importanţa motivelor de pe lista pe care ai făcut-o, poţi deveni şi mai eficient ca manager. John D. Rockefeller declara: „Am să plătesc mai mult pentru talentul de a interacţiona cu oamenii decât pentru orice alt talent din lume". Pentru a-i determina pe ceilalţi *să dorească* să îi conducem trebuie să devenim experţi în genul de talente ale oamenilor la care se referea dl Rockefeller. După părerea lui Emerson, *cel pe care ni-l dorim ca şef este o persoană care ne va inspira să fim ceea ce ştim că am putea să fim.* Dan Rather, comentatorul de la „CBS News", a dus ideea lui Emerson un pas mai departe atunci când a spus: „Visul începe cu un profesor care crede în tine, care te trage după el, te împinge şi te conduce la următorul nivel, uneori înţepându-te cu un băţ ascuţit, numit «adevăr»". Ca manager,

trebuie să întruchipezi toate lucrurile despre care vorbesc aceşti oameni şi mai mult de atât. Deşi sună ca o sarcină copleşitoare, nu este aşa. De fapt, poate fi foarte simplu să devii un expert în relaţiile cu oamenii. Nu am spus „uşor"... nimic în viaţă nu este uşor, dar a conduce alţi oameni nu ar trebui - nu *trebuie* - să fie ceva complicat.

Întrebare: Dacă eşti manager, şi dacă cineva cu următoarele calităţi îţi solicită o slujbă, vei găsi un loc în compania ta sau în departamentul tău pentru acesta? Acest individ arată şi îţi poate *demonstra* că este onest, entuziast, inteligent, disciplinat, că te poţi baza pe el, că este atent, că ştie multe lucruri, că este modest, că munceşte din greu, că este perseverent, loial, organizat, motivat, devotat, răbdător, ambiţios, energic, prietenos, că îşi cunoaşte scopurile, că are personalitate, că este responsabil, iubitor şi de încredere. Şi nu numai atât, ci în plus acest individ are o mentalitate pozitivă, este înţelept, are încredere, este un bun ascultător, are un minunat simţ al umorului, un caracter deosebit şi este integru.

Întrebare: Crezi că această persoană are şanse de succes să lucreze în compania ta? Două lucruri: Mai întâi, amândoi ştim că această persoană ar putea reuşi lucrând în compania ta sau, cu o pregătire potrivită, în aproape orice altă slujbă sau profesie pe care o alege. În al doilea rând, sunt multe şanse să crezi că o asemenea persoană nu există - dar te rog, dacă te-ai gândit la asta, *mai gândeşte-te o dată.*

De fapt, persoana cu toate aceste caracteristici de câştigător eşti *tu.* Acum, înainte să protestezi prea tare, te provoc să parcurgi lista trăsătură cu trăsătură. Gândeşte-te la asta. Ai *ceva* onestitate, *ceva* entuziasm, *ceva* inteligenţă şi aşa mai departe. Ai cu adevărat câte *ceva* din fiecare dintre aceste calităţi. Eşti cu adevărat o persoană remarcabilă - şi aşa sunt şi oamenii din compania ta sau din departamentul tău. Provocarea şi responsabilitatea ta este să îţi dezvolţi în continuare şi să îţi foloseşti calităţile şi să îi motivezi şi pe oamenii tăi să facă acelaşi lucru deoarece şi ei au aceste calităţi. Următoarea istorioară scoate în evidenţă ce îţi trebuie pentru a dezvolta în viitor aceste calităţi la oamenii tăi.

Cu ani în urmă, într-un îndepărtat sat de eschimoşi, luptele de câini erau singura distracţie şi singurul „sport". Un eschimos bătrân avea

doi câini foarte puternici şi răi, care luptau unul împotriva celuilalt în fiecare sâmbătă. Un câine câştiga într-o săptămână, însă invariabil celălalt câine câştiga în săptămâna următoare. Destul de interesant, proprietarul câinilor paria *întotdeauna* pe câinele câştigător. După ce câinii au îmbătrânit şi nu au mai putut să lupte, au fost „scoşi la pensie". Cineva l-a întrebat pe eschimos cum de alegea întotdeauna câinele câştigător. Cu o scânteiere în priviri, bătrânul eschimos a răspuns că în fiecare săptămână hrănea doar un singur câine şi că în acea săptămână paria pe cel pe care îl hrănise. Interesant, nu-i aşa? Ca manager, îţi pot spune ceva şi mai interesant. Pentru a-ţi dezvolta abilităţile şi în continuare cariera, trebuie să îţi „hrăneşti" mintea în mod regulat cu informaţii bune, curate, pure, puternice.

Nu este şi mai interesant să iei aceste calităţi extrem de bune, câştigătoare, pe care le aveţi tu *şi* oamenii tăi (după cum se ştie, în cazul unora dintre ele, inventarul tău s-ar putea să fie foarte limitat, dar aminteşte-ţi că puternicul stejar creşte dintr-o ghindă), şi să îţi hrăneşti *zilnic* mintea, prin intermediul unor cărţi bune, al seminariilor şi al înregistrărilor pe casete, cu informaţiile şi inspiraţia necesare pentru a face ca „ghindele" calităţilor şi trăsăturilor pozitive să crească şi să se transforme în „stejari puternici" care te vor purta către obiectivele tale?

O sugestie puternică, puternică: Scrie lista cu calităţi şi caracteristici identificate mai sus pe o bucată de hârtie şi citeşte-le, la persoana întâi, timpul prezent, în fiecare zi. Va fi foarte eficient dacă o faci în faţa unei oglinzi, în timp ce te priveşti drept în ochi. Fii entuziast şi convingător. Fă acest lucru înainte de a te duce la culcare în aşa fel încât subconştientul tău să „lucreze" toată noaptea.

Sunt onest
Sunt entuziast
Sunt inteligent
Sunt disciplinat

TE „GRĂBEŞTI" SĂ ÎI JUDECI PE ALŢII?

Un consilier familial spunea o dată că majoritatea soţiilor doresc un bărbat pe care să îl admire, dar care să nu le dispreţuiască. Membrii unei echipe a unui manager sau lider doresc *exact* acelaşi lucru. Cineva pe care să îl admire cu adevărat - însă pe care să nu îi dispreţuiască. Acesta este scopul pe care ar trebui să îl urmărească fiecare manager atunci când interacţionează cu oamenii săi. Pagina următoare din cartea vieţii mele scoate foarte bine în evidenţă acest lucru.

Acum câţiva ani, în timp ce mă îndreptam către un orăşel din Ohio pentru a ţine o conferinţă, a trebuit să mă opresc la Pittsburgh pentru a schimba trenul. Aveam ceva mai mult de o oră la dispoziţie, aşa că nu mă grăbeam deloc în timp ce mă îndreptam către celălalt peron. Într-o prăvălioară, doi tineri se ocupau cu lustruitul pantofilor.

Unul dintre ei era „Dl Personalitate" - deschis, jovial, plăcut -, genul de tip care poate înveseli orice petrecere. Celălalt era exact opusul acestuia - sobru, tăcut, absolut inexpresiv. Era „pur şi simplu acolo". Aş fi vrut ca Dl Personalitate să îmi lustruiască pantofii, dar încă nu terminase cu clientul său atunci când am ajuns acolo, iar tânărul tăcut era liber, aşa că nu am avut de ales.

În timp ce mă urcam pe scaun, l-am salutat, vesel, pe tânăr cu un „Ce mai faci?". S-a uitat la mine ca şi cum nici nu aş fi existat şi nu a spus absolut nimic. Nu am putut să nu mă gândesc că această atitudine era cu siguranţă stranie pentru cineva care lucra cu publicul şi care depindea, în foarte mare măsură, de bacşişuri. Cu toate acestea, deoarece sunt un „optimist incurabil", am început să mă gândesc că, după toate probabilităţile, mă aflam pe mâna unei persoane care era cea mai bună în ceea ce mă interesa - şi anume, lustruitul pantofilor.

Tânărul a început să îmi cureţe pantofii şi am observat imediat că era foarte meticulos - extrem de atent să nu îmi murdărească şosetele sau manşeta pantalonilor - şi asta mi-a făcut plăcere. Pe când îmi curăţa de praf pantofii, am observat din nou cât de extraordinar de atent era şi cât de eficient muncea. Când a ajuns să îmi dea cu cremă pantofii, eram convins că fusesem inspirat să mă dau pe mâna lui. Era foarte scrupulos şi atent. De fapt, este singurul

lustragiu care s-a uitat în partea din spate a pantofilor pentru a se asigura că dăduse cu cremă peste tot.

Când a început să dea cu peria, a fost evident că era un adevărat artist. Era foarte bun şi eram din ce în ce mai entuziasmat. Când a şters pielea cu cârpa, a trebuit să apese ceva mai tare pentru a obţine lustrul pe care îl dorea. Abia în acest moment m-am uitat cu adevărat la acel tânăr. Deoarece tânărul plin de entuziasm de la scaunul celălalt îşi terminase treaba, nu mai era nimeni aşezat în acel scaun şi era linişte, şi pentru prima dată am auzit un aproape imperceptibil „uh-uh-uh". În acest moment, am realizat că tânărul era serios handicapat.

După cum bine vă imaginaţi, m-am simţit de două parale. Eu, cu modul meu de a judeca gen mare-şi-tare, hotărîsem că îl voi „onora" pe acest tânăr „permiţându-i" să îmi lustruiască pantofii! În mintea mea, mersesem chiar până acolo încât să fiu mărinimos şi să-i dau un bacşiş frumos - *dacă* ar fi fost plăcut, amabil, graţios, deschis şi dacă mi-ar fi lustruit pantofii cum trebuie!

Nu mai este nevoie să o spun, a fost o experienţă umilitoare şi de asemenea nu mai este nevoie să o spun, acest tânăr a căpătat cel mai mare bacşiş pe care l-am dat vreodată unui lustragiu.

M-am gândit adesea la părinţii tânărului şi la lucrul extraordinar pe care îl realizaseră crescându-l. Era foarte îngrijit şi curat şi îşi folosea un mare procentaj din abilităţi. Pe scurt, părinţii săi, sau cei ce îl crescuseră, erau nişte oameni excepţionali şi nişte manageri deosebiţi.

Ca manageri, sarcina noastră este să promovăm abilităţile pe care le au oamenii noştri şi apoi să îi conducem către a utiliza în mod productiv aceste abilităţi. Aşa cum spune prietenul meu Fred Smith: un manager „nu este cel care poate munci mai bine decât oamenii săi, ci este cel care îi poate determina pe oamenii săi să muncească mai bine decât el". În multe cazuri, angajaţii noştri au mult mai mult talent decât realizăm noi că au. Este de asemenea adevărat că unii oameni sunt ceva mai înceţi decât alţii în dezvoltarea şi manifestarea abilităţilor lor. Mă gândesc la oameni precum Grandma Moses, care a început atât de târziu în viaţă; la Albert Einstein, care a mers şi a vorbit cu o întârziere de patru ani; la Thomas Edison, care era considerat încet şi cam prostuţ; la George Westinghouse, care fusese

etichetat ca „lipsit de simţ practic" şi „greu de cap" şi căruia i s-a cerut să părăsească colegiul pentru că profesorii săi nu credeau că poate reuşi să îl absolve - şi totuşi a primit un brevet de invenţie pentru motorul rotativ cu abur înainte de a împlini douăzeci de ani!

Ceea ce vreau să spun cu toate astea este - sau ar trebui să fie - evident. Cea mai mare parte a oamenilor au abilităţi considerabile, adesea nedezvoltate, care nu sunt imediat observabile. Mulţi alţii, ca tânărul lustragiu, reuşesc să folosească ceea ce au pentru a realiza ceva minunat. Ca manageri, trebuie să fim mereu în alertă pentru a descoperi şi a dezvolta orice talent aflat în compania sau departamentul nostru.

O FORMULĂ PENTRU OBŢINEREA SUCCESULUI

Cred că vei fi de acord că ţelul echipei pe care o conduci - fie că este vorba de tine şi o altă persoană sau de tine şi o sută de alte persoane - este să funcţioneze împreună pentru o cauză sau un scop comun. Fără îndoială, Olimpiada din 1984 care a avut loc la Los Angeles a fost un mare triumf. Unul dintre motivele principale a fost Peter Ueberroth, cel care s-a ocupat de toate, MANAGERUL. Dl Ueberroth a avut succes, după părerea multor dintre cei care au lucrat cu el, deoarece i-a făcut pe toţi să creadă că erau implicaţi într-o *cauză* care era mai importantă decât individul. Modul în care i-a implicat pe toţi în cauza lui (şi a lor) a fost de a folosi TALENTELE OAMENILOR. El a dezvoltat un spirit de echipă şi i-a făcut pe toţi să muncească împreună pentru acelaşi rezultat final. Poţi face acelaşi lucru cu colective mai mici sau mai mari înţelegând o simplă formulă pentru succes.

S-au scris şi s-au spus foarte multe despre efortul depus în echipă. Este important într-o familie, într-o echipă sportivă şi la locul de muncă. Recent, un prieten de-al meu vorbea despre echipa de baschet în care juca fiul său. Echipa funcţionase destul de bine la începutul sezonului. Nu erau „superstaruri" printre ei, dar învăţaseră să fie foarte disciplinaţi şi o serie de pase care le permiteau să bată echipe care aveau mari talente individuale. Erau bine cotaţi. Apoi doi tipi care nu fuseseră admişi la început au fost primiţi şi s-au alăturat echipei între semestre. Ca indivizi, aceşti doi tipi erau mari, puternici,

rapizi şi trăgeau foarte bine la coş, dar din nefericire, nu erau disciplinaţi, nici nu cunoşteau pasele. Rezultatul a fost că, deşi aveau talent, de fapt au reprezentat mai degrabă un „minus" decât un „plus" pentru echipă. Un punct de vedere important: Au reprezentat un „minus" deoarece antrenorul nu a avut curajul să îi păstreze pe banca rezervelor *suficient timp* pentru a învăţa pasele şi a fi destul de disciplinaţi pentru a funcţiona ca membri ai unei echipe şi nu ca talente individuale. Acest antrenor (manager) s-a dezamăgit pe sine şi şi-a dezamăgit echipa, suporterii *şi* pe cei doi indivizi.

Ca manageri, ne aflăm adesea în situaţii similare, în care un individ dă dovadă de un mare talent, dar din cauza unor anumite trăsături de personalitate, a unor obiceiuri supărătoare sau pentru că refuză să funcţioneze ca parte a echipei, devine un „minus" în loc de „plus". Cea mai importantă funcţie pe care o are un manager este de a-i aduna pe indivizi într-o echipă - cu alte cuvinte, de a-i transforma în „GEL"*.

În sport, îi auzim adesea pe antrenori vorbind de spiritul de echipă. Ei îşi conving echipele de importanţa de a juca împreună pentru o cauză comună: SĂ CÂŞTIGE! Unul dintre cuvintele pe care antrenorii le folosesc pentru a descrie colectivul este *gel*. Ei vor spune că atacul tocmai începe să ajungă la o formă stabilă *(to gel)*; sau că, pentru a avea succes, apărarea trebuie să ajungă la o formă stabilă *(to gel)*. Bineînţeles, se referă la a juca *împreună* şi nu individual; punând obiectivele colectivului înaintea câştigului personal, în aşa fel încât atunci când colectivul câştigă, acesta va fi un câştig important pentru fiecare membru al echipei.

Unii reporteri scriu *gel* cu j, fiind influenţaţi de reclamele TV referitoare le Jell-O, dar de fapt *gel* (o formă prescurtată a cuvântului GELATINĂ) înseamnă „a închega, a uni". Pentru scopurile noastre, să luăm aceste trei litere şi să le folosim ca un acrostih care să ne reamintească cum să fim experţi în „afacerea" reprezentată de conducerea oamenilor.

Următoarele trei capitole vor lua fiecare dintre aceste trei litere în parte şi vor oferi instrucţiuni concrete în legătură cu modul în care putem folosi această formulă pentru a obţine performanţe deosebite.

* În engleza americană, *to gel* = a ajunge la o formă/structură stabilă şi utilă.

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Simţul umorului este vital pentru un bun conducător.
2. Scopurile comune plus o cauză comună egal mare succes.
3. Cooperarea trebuie să fie câştigată, nu cerută.
4. Confruntă-te cu trăsăturile tale forte, ca şi cu punctele tale slabe.
5. Ai unele dintre calităţile necesare pentru obţinerea succesului.
6. Nu toate resursele sunt evidente; marii manageri descoperă şi dezvoltă talentele de care dispun.

CAUTĂ BINELE

Cât de departe ajungi în viaţă depinde de câteva lucruri: să fii blajin cu tinerii, milos cu cei în vârstă, înţelegător cu cei ce se străduiesc şi tolerant cu cel slab şi cu cel puternic. Pentru că într-o zi, în viaţa ta, vei fi fost toate acestea.
George Washington Carver

Găsitorii binelui
Exigenţa ta: aşteaptă-te la ce este mai bun
Loialitatea

3 G din ceea ce am numit formula GEL vine de la *Găsitorii binelui* - cei care sunt specialişti în obţinerea performanţelor deosebite învaţă să caute binele în fiecare persoană pe care o conduc. Andrew Carnegie spunea: „Nimeni nu se poate îmbogăţi fără a-i îmbogăţi (şi) pe ceilalţii". El a trăit conform acestei filozofii de viaţă, aşa cum arată cei 43 de milionari care lucrează pentru el. Un reporter care îl intervieva pe dl Carnegie l-a întrebat cum anume a putut să angajeze atât de mulţi milionari. Dl Carnegie i-a explicat cu răbdare că oamenii nu erau milionari atunci când au început să lucreze pentru el, dar au devenit milionari lucrând *pentru* el. Atunci când reporterul l-a întrebat cum anume a reuşit să îi îndrume pe aceşti oameni până ce au câştigat toţi acei bani, dl Carnegie a spus: „A lucra cu oamenii seamănă foarte mult cu a căuta

aur... atunci când cauţi aur, trebuie să scoţi literalmente tone de pământ pentru a găsi o singură uncie de aur. Cu toate acestea, nu cauţi pământ - cauţi aur!".

Atunci când vrei să îi determini pe oameni să dea tot ce pot, se întâmplă acelaşi lucru. Trebuie să cauţi aurul (binele) şi atunci când îl găseşti, îl hrăneşti şi îl faci să dea roade. Un alt om înţelept a exprimat acest lucru în felul următor: Cel mai mare bine pe care îl putem face celorlalţi nu este să ne împărţim cu ei averile, ci să le arătăm care sunt avuţiile lor.

Bill Hewlett, unul dintre fondatorii firmei Hewlett-Packard, spunea: „Politica noastră îşi are sursa în credinţa că oamenii doresc să îşi facă treaba cât mai bine, să fie creatori şi, dacă li se oferă mediul potrivit, chiar aşa vor face". De vreme ce oamenii doresc să îşi facă bine treaba, de ce nu am evidenţia succesul obţinut atunci când este cazul?

Următorul exemplu, din copilăria mea, ne vorbeşte despre o metodă eficientă de a lucra cu oamenii atunci când nu îşi fac datoria, atât de eficient sau profesionist pe cât ar putea şi ar trebui. Pe măsură ce citeşti acestea, te rog să îţi aminteşti cuvintele înţelepte ale dr. Norman Vincent Peale: „Problema celor mai mulţi dintre noi este aceea că am prefera să fim distruşi de laude în loc să fim salvaţi de critici".

CRITICĂ ACTIVITATEA - NU PE CEL CE A FĂCUT LUCRUL RESPECTIV

Unii dintre dumneavoastră vor recunoaşte următoarea istorie pe care am relatat-o în cartea mea *Raising Positive Kids in a Negative World*, dar ea scoate atât de bine în evidenţă ceea ce vreau să spun încât doresc să o repet aici. Pe când eram un băieţel din Yazoo City, Mississippi, o duceam destul de greu în timpul crizei economice şi toată lumea trebuia să muncească mai mult şi mai inteligent. Ca lider şi ca manager, cred cu sinceritate că mama mea, în ciuda faptului că absolvise numai cinci clase, ar fi ajuns la performanţe deosebite.

Tata a murit când aveam cinci ani şi acasă eram şase prea tineri pentru a putea munci. Amintiţi-vă că ne aflam în plină criză economică, şi era greu pentru toată lumea. Am supravieţuit pentru că aveam o grădină mare şi cinci vaci de lapte. Mulgeam vacile şi lucram în grădină

la vârsta de opt ani şi, pentru că merită, lăsaţi-mă să fac observaţia că vacile nu „dau" lapte - trebuie să lupţi pentru fiecare strop!

Două lucruri erau ştiute întotdeauna când mama ne încredinţa o sarcină. Unu, ştiam ce *aştepta* de la noi (tot ce avem mai bun). Doi, ştiam că ne va *controla*, pentru a se asigura că va obţine ceea ce *aştepta*.

Nu voi uita niciodată prima sarcină individuală în grădină. În acea zi, pentru că mama era şi o bună profesoară, mi-a arătat exact ce trebuia să fac pentru a prăşi bine fasolea. Când şi-a terminat lecţia, mi-a arătat trei rânduri lungi de fasole - care aveau cam trei kilometri şi jumătate (ei bine, puteţi crede că erau trei?). Dar pentru mine, un băieţel de opt ani, păreau mai mult de zece! Oricum, mama m-a instruit ca atunci când voi termina să o chem pentru a controla ce am făcut. Atunci când am terminat, în fine, am chemat-o să vadă ce făcusem. Pe când verifica, a făcut ceea ce făcea de obicei când nu era mulţumită de ceva. Şi-a pus mâinile la spate, şi-a înclinat capul, aplecându-l uşor spre dreapta, şi a început acea mişcare de la stânga la dreapta pe care o ştim cu toţii foarte bine. Pe când făcea asta, am întrebat-o care era problema. A zâmbit şi a spus: „Ei bine, fiule, arată ca şi cum ai făcut ceva de mântuială".

Acum, în lumea corporaţiilor, expresia folosită de mama ar părea ceva ciudat, dar în lumea rurală din statul Mississippi, asta însemna pur şi simplu că ceea ce făcusem nu era satisfăcător. Evident, ştiam ce spunea, dar - sperând că voi avea scăpare - am zâmbit şi am spus: „Mamă, nu am dat rasol - am prăşit fasolea!". Mama a chicotit şi a spus: „Ei bine, fiule, iată ce vreau să spun: pentru majoritatea băieţilor, ar putea fi foarte bine. Dar tu nu eşti majoritatea băieţilor. Tu eşti băiatul *meu*, iar băiatul meu poate face lucruri mai bune decât acesta".

Ceea ce a făcut mama a fost foarte înţelept. *Ea a criticat ceea ce făcusem*, deoarece era necesar să fiu criticat, *dar l-a lăudat pe cel ce făcuse treaba respectivă*, deoarece avea nevoie de laude.

Managementul eficient, fie că este vorba de sport, educaţie, familie sau afaceri, este măsurat prin eficienţa în conducerea personalului pentru a obţine maximum de productivitate şi beneficii pentru toţi. Pentru a realiza acest obiectiv, marii manageri fac întotdeauna două lucruri. Unu, ei se *aşteaptă* întotdeauna de la fiecare membru al echipei ca el să dea ce are mai bun; şi doi, *controlează* întotdeauna pentru a se asigura că

obţin ceea ce au aşteptat să *obţină*. (Nu există aproape *nimic* mai descurajant pentru un subordonat decât să realizeze un proiect ignorat sau neverificat după ce şi-a pus tot sufletul în acel proiect.)

Întrebare: Să presupunem că verificarea ta relevă că proiectul este fie nesatisfăcător, fie nu se află la standardele pe care simţi că individul este capabil să le atingă. Îl „lauzi" sau „îl cerţi"? Răspuns: Nici una, nici alta. A lăuda un proiect care reprezintă mai puţin decât capacitatea persoanei respective înseamnă să încurajezi mediocritatea, iar lumea corporaţiilor este deja suprasaturată de mediocri. Îi datorezi acelei persoane mai mult de atât. Dacă îi faci scandal sau eşti extrem de critic, poţi distruge încrederea subordonatului şi îi înăbuşi iniţiativa pentru proiectele viitoare. Îi datorezi acelei persoane *şi* companiei tale mai mult decât atât. Deci ce vei face? Răspuns: Foloseşte o pagină din carnetul de însemnări al mamei mele. Critică fapta... nu pe cel ce a făcut-o!

Conducerea efectivă cere acest gen de abordare. Întinde o mână încurajatoare persoanei respective, în timp ce îi spui clar că te aştepţi - şi chiar ceri - ca ea să îşi folosească abilitatea pentru a obţine rezultate maxime. Pe scurt, fă ca acea persoană să obţină mai mult, dar fă-o fără a provoca sau a pune sub semnul întrebării valoarea sa ca individ. Asigură-l că îi respecţi şi apreciezi *cu adevărat* posibilităţile - şi de aceea munca ce nu este consecventă cu acele posibilităţi este de neacceptat.

ABC-UL MANAGEMENTULUI

Ken Blanchard a lucrat cu câţiva autori deosebiţi pentru a compila mai multe cărţi din seria „One Minute". Aceste cărţi sunt uşor de citit şi au la bază câteva concepte simple. Dr. Blanchard a lucrat cu dr. Robert Lorber la o carte numită *Putting the One Minute Manager to Work*. În această carte deosebită, autorii identifică ABC-ul managementului şi relevă câteva fapte uimitoare.

A = Activatori ... ceea ce face un manager *înainte* de realizarea propriu-zisă
B = „Buna comportare" ... realizarea propriu-zisă, ceea ce face sau spune cineva
C = Consecinţe ... ceea ce face un manager *după* obţinerea realizării propriu-zise.

De exemplu, după părerea lui Blanchard şi Lorber, „Majoritatea oamenilor cred că activatorii au o mai mare influenţă asupra realizării

decât consecinţele. Şi totuşi, numai 15 - 25% din ceea ce influenţează realizarea provin de la activatori, cum ar fi fixarea scopurilor, în timp ce *75 - 85%* („buna comportare") provin din consecinţe, precum laude şi pedepse". Ce se întâmplă *după* ce o persoană face ceva are mai mare impact decât ceea ce se întâmplă *înainte!* Aşa cum spune o altă frază gen „One minute": „Surprinde-i făcând ceva cum trebuie!". Dacă poţi să îi surprinzi pe oameni făcând ceva bine, indiferent cât de neînsemnat pare a fi, şi îi încurajezi pentru că fac acel lucru, ei vor continua să se dezvolte într-o direcţie pozitivă.

Oare asta înseamnă că trebuie să ignorăm greşelile celor de care suntem responsabili? Bineînţeles că nu, dar există un mod corect de a trata aceste erori sau persoana ale cărei realizări sunt nesatisfăcătoare sau încep să îi scape printre degete. Voi trata aceste probleme mai târziu în acest capitol. Deocamdată, totuşi, permiteţi-mi să spun pur şi simplu: cei *mai buni manageri fac o prioritate din descoperirea binelui în ceilalţi.* Prea mulţi manageri fac exact opusul.

ACŢIUNEA PRECEDE ADESEA SENTIMENTUL

Cea mai mare parte dintre noi, în timp ce ne îndeplinim sarcinile manageriale zilnice, nu ne simţim ca nişte Găsitori ai binelui. De fapt, adesea devenim exact opusul şi funcţionăm într-un rol similar cu profesorii ce caută să menţină disciplina sau cu ofiţerii de poliţie. Den Roossien, vicepreşedinte executiv al Corporaţiei Zig Ziglar, foloseşte o tehnică uşor diferită, pe care aş vrea să v-o recomand şi dumneavoastră. Den este responsabil de operaţiile economice zilnice ale companiile noastre şi este şeful biroului nostru financiar. A fost înainte contabil. Den este primul care vă poate spune că nimeni nu s-a născut contabil, dar că trebuie să studiezi şi să lucrezi în acest domeniu, iar el chiar asta a făcut pentru a deveni acum specialist. Vă pot spune cu mândrie că Den Roossien a devenit (prin munca sa grea, prin studiile făcute şi prin devotamentul său) un manager deosebit şi o persoană care ştie să comunice cu oamenii.

O tehnică pe care o foloseşte Den, pe care cred că o veţi considera de mare ajutor, este păstrarea unei liste la zi cu succesele, ce par uneori insignifiante, ale oamenilor de care este responsabil. Această listă

poate cuprinde lucruri cum ar fi a sta până târziu pentru a vedea că un pachet urgent iese din depozit sau a veni mai devreme pentru a aranja scaunele pentru şedinţa de luni dimineaţa - lucrurile neînsemnate care au totuşi importanţa lor. El va evidenţia verbal faptul că apreciază efortul - *cât mai repede posibil după ce a observat comportamentul respectiv.* Urmează astfel una dintre cele mai importante reguli ale sprijinului pozitiv: *trebuie să fie imediat.* În plus, el notează comportamentul într-un carnet în aşa fel încât, la sfârşitul anului, sau la trecerile în revistă trimestriale, să împărtăşească Echipei de formare a oamenilor o serie de comportamente, aparent fără importanţă, care împreună au avut un impact important asupra profiturilor companiei noastre.

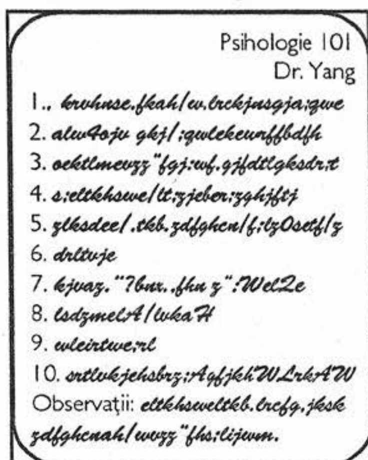
Timpul pe care îl dedică acestor lucruri merită cu adevărat osteneala atunci când se iau în considerare beneficiile bunăvoinţei şi ale sprijinului pozitiv. Desigur, este nevoie de disciplină pentru a-ţi reaminti şi a urmări totul, dar Den este adeptul unei abordări disciplinate atunci când este vorba de factori şi proceduri care au un impact pozitiv asupra companiei noastre. Este nevoie, de asemenea, de disciplină şi organizare şi, din fericire, Den şi-a dezvoltat ambele caracteristici muncind din greu

A *simţit* întotdeauna că trebuie să facă aşa? Cu siguranţă că nu, dar acţiunea precede adesea sentimentul. Atunci când este nevoie să oferim feedback pozitiv, uneori s-ar putea să nu fim *înclinaţi* să facem asta; iată de ce este chiar mai important să o facem imediat. Dacă a fi descurajat şi a te plânge pot deveni un obicei, de ce nu ar putea deveni un obicei găsirea binelui? Un motiv este că nu am fost instruiţi să căutăm binele. Un alt motiv evident este că nu înţelegem în totalitate impactul motivaţional pe care îl poate avea un cuvânt de încurajare asupra unui angajat sau coleg de muncă.

SĂ DESCOPERI GREŞEALA CA ŞI CUM AI FI RECOMPENSAT PENTRU ASTA

Jim Savage, bunul meu prieten, şef al departamentului cercetare şi coautor al acestei cărţi, ne spune o poveste fascinantă despre un profesor pensionar de la Louisiana State University din Baton Rouge.

Acesta fusese profesor de psihologie şi deşi era chinez de origine, vorbea o engleză foarte frumoasă - cu excepţia cazului în care dorea să glumească puţin la ore. Atunci îl imita foarte bine pe „Charlie Chan". La începutul unui semestru, un student a primit înapoi teza care arăta ca aceea din ilustraţia de mai jos - avea un semn în fiecare colţ al paginii. Nemulţumit că teza lui nu fusese notată corespunzător (aşa cum fuseseră toate celelalte), studentul s-a gândit să ceară o explicaţie.



„Domnule, nu înţeleg! Toate tezele sunt notate aşa cum trebuie, cu excepţia tezei mele - acest test are un semn la fiecare din cele patru colţuri! Ce înseamnă asta?". Profesorul a zâmbit cu gura până la urechi, ceea ce însemna că urmează să îl imite pe „Charlie Chan", a făcut o pauză pentru efectul dramatic, s-a uitat la sala de clasă în care se aflau trei sute de studenţi şi a spus: „Zero aşa de mare că nu intra pe pagină!". După ce m-am gândit la această poveste, am înţeles că noi, managerii, jucăm adesea jocuri similare. Deşi profesorul a făcut o glumă, aceasta a avut un impact asupra acelui student nemulţumit. O parte a motivului pentru care suntem tentaţi să fim uneori sarcastici este pentru că am fost instruiţi sau condiţionaţi să o facem. Amintiţi-vă de vremea în care eraţi elevi. Primeaţi lucrarea înapoi şi chiar dacă obţineaţi note bune, ea era plină de însemnări cu creionul roşu încât arăta de parcă ar fi fost rănită de moarte şi se afla pe punctul de a deceda. Vă amintiţi? Semnele strigau: **„Aici ai totuşi o greşeală!"**.

Cred că dumneavoastră şi cu mine semănăm cel puţin într-o privinţă. Dacă reuşim să ne facem corect datoria în proporţie de 85-90%, vom dori să existe cineva care să scoată în evidenţă şi *ceva* din partea bună, şi nu numai părţile în care nu ne-am atins scopul.

Atunci când lucrez cu profesori, le spun adesea că îi voi cere directorului să le ia toate creioanele roşii şi să le înlocuiască cu creioane albastre şi să îi instruiască să marcheze răspunsurile corecte la toate examenele. Eu înţeleg că un test este nu numai un instrument de evaluare, ci şi un instrument de reînvăţare. Şi înţeleg că atunci când corectăm pe cineva cu care lucrăm aceasta este o evaluare şi este desemnată să înveţe acea persoană. Dar mai înţeleg, la fel ca şi tine, că recunoaşterea este unul dintre cele mai importante instrumente cu care poţi învăţa şi motiva în orice activitate. Trebuie să scoatem în evidenţă lucrurile bune, ca şi lucrurile rele pe care le face acea persoană. În loc să facem asta, mult prea des suntem implicaţi în jocul teribil al „rănirii". Îţi îndeplineşti corect 99% din sarcini şi s-ar putea să fii complet invizibil, dar fă o mică greşeală şi vei fi „plesnit". Managerul sare la angajat. O mică greşeală şi „Pac!". Acest lucru este lipsit de înţelepciune, nedrept şi are un efect devastator asupra productivităţii.

UN INSTRUMENT PENTRU A ÎNVĂŢA ŞI A MOTIVA

Unul dintre cele mai eficiente instrumente pe care le poţi folosi pentru a învăţa şi a motiva este un compliment *sincer* - cu accentul pe sincer. Cu cât este mai sincer complimentul, cu atât va fi mai eficient. Din nefericire, prea mulţi dintre noi facem asemenea complimente ca şi cum am smulge o parte din fiinţa noastră sau ca şi cum am avea o cantitate limitată şi facem economie. În afaceri, în viaţa personală sau cea de familie, continuăm să jucăm jocul „rănirii". Ajungi acasă la sfârşitul zilei, mândru, cu haina şi cravata cea nouă, iar soţia iubitoare te întâmpină la uşă. Cu ochii mari, se uită la tine, ca şi cum ţi-ar admira ţinuta, şi îţi spune: „Dragul meu, îmi plac haina şi cravata ta... (pauză) ... - am auzit că sunt din nou la modă". Te-a plesnit!

Dar ai tot timpul să i-o plăteşti iubitoarei tale soţii. Te aşezi la masă, te uiţi la carnea pe care s-a străduit să o gătească pentru tine şi anunţi

în faţa întregii familii: „Ce carne minunată! Mâncarea asta este bună pentru un rege... (pauză) ... vino încoace, King (rege în limba engleză), cuţu, cuţu!". Ai rănit-o!



Nu vă lăsaţi păcăliţi de umorul acestei ilustraţii deoarece exact aşa se petrec lucrurile în viaţa de zi cu zi. Facem un compliment şi cu umor „tragem covorul" de sub „victima" noastră, crezând că nu facem nici un rău. Faptele arată că o mică rană provocată cu răutate poate face mult rău, iar un şir de asemenea mici răutăţi pot face mult rău şi pot afecta în mod ireparabil un întreg departament.

O parte din ezitarea noastră de a face complimente vine din teama de a fi prost înţeleşi. Dacă un bărbat o gratulează pe o doamnă atrăgătoare într-o întrunire de afaceri sau la o petrecere, de exemplu, cu: „Aveţi o rochie frumoasă", s-ar putea ca aceasta să se întrebe de ce a făcut-o. Dacă îl complimentezi pe un bărbat cu: „Aveţi un ceas foarte frumos", s-ar putea foarte bine să creadă că te pregăteşti să îi ceri o favoare sau chiar un mic împrumut. Aşa că, deşi ambele complimente s-ar putea să fi fost sincere, adesea nu le facem, de TEAMĂ să nu fim prost înţeleşi. Drept rezultat, două persoane pierd pentru că *nu poţi primi un compliment sincer dacă nu te simţi bine... şi, la fel de important, nu poţi face un compliment sincer fără să te simţi bine tu însuţi!* A te bucura de un compliment are drept rezultat un dublu câştig!

MODUL POTRIVIT - ŞI MODUL NEPOTRIVIT

Ca Găsitor al binelui cu mulţi ani de experienţă, sunt convins de un lucru: cu devotament şi perseverenţă, poţi găsi *ceva* bun în orice persoană, faptă sau situaţie. La urma urmei, chiar un ceas care stă arată ora *exactă* de două ori în *fiecare* zi! Pentru a ilustra acest punct de vedere, să analizăm modul potrivit şi modul nepotrivit de a te descurca într-o situaţie de antrenare a unei echipe. Exemplul este unul din sport, dar ar putea foarte bine să fi fost din afaceri, şcoală, familie sau biserică.

Antrenorul liniei ofensive a unei echipe de fotbal american are un jucător care se descurcă foarte bine în atac, dar nu la fel de bine în apărare, aşa că antrenorul - cu un ton plin de reproş - îi spune: „Tontule, mişcă-ţi fundul!". Când spune „tontule", jucătorul îşi pierde cumpătul. Nu vrea să mai audă nimic din ce ar avea de spus acest antrenor neinspirat. Era într-o echipă de mâna a patra, ştia că era într-o echipă de mâna a patra, dar mămica şi tăticul lui ştiau că ar fi trebuit să facă parte dintr-o echipă de primă mână. Prietena lui i-a spus că ar trebui să facă parte dintr-o echipă de prima mână şi el ştia foarte bine că dacă nu ar fi avut un antrenor idiot ar fi fost deja într-o asemenea echipă. După ce antrenorul i-a spus „tontule", nu mai vrea să mai audă nimic din ce ar avea despus acest om.

Pe de altă parte, să presupunem că antrenorul i-ar fi spus: „Tinere, te-ai descurcat *grozav* în atac (amintiţi-vă, chiar *se descurca* foarte bine în atac), dar dacă te-ai mişca mai bine în apărare, am putea *câştiga* meciul!". Atunci când antrenorul a spus *grozav* şi *câştiga*, jucătorul a început să strălucească perceptibil, să zâmbească cu gura până la urechi. Dorea să audă tot ce avea de spus antrenorul său - evident, o combinaţie de Vince Lombardi, Tom Landry şi Don Shula la un loc! Iar antrenorul putea să înceapă să îl corecteze rapid, fără durere şi mult mai eficient deoarece jucătorul îl va asculta mai atent pe antrenor, un observator suficient de bun pentru a vedea modul *grozav* în care trece el la atac.

Aici există două lucruri pe care trebuie să ţi le aminteşti dacă doreşti să foloseşti această tehnică. Unu: *Complimentul trebuie să fie sincer.* Dacă nu este, oamenii cu care lucrezi vor afla mai repede

decât tine şi îţi vei pierde toată credibilitatea. Doi: *Nu poţi să aplici o pedeapsă după fiecare compliment.* Atunci când se petrece acest lucru, tehnica este percepută ca manipulatoare, deoarece *aşa este.* Aceasta are drept rezultat o pierdere dublă pe termen lung.

Cum te simţi când primeşti o notă sau un telefon, iar şeful îţi spune: „Vreau să te văd, *chiar acum!*"? Nouăzeci şi cinci din o sută de oameni simt „nodul" acela în stomac şi le trece prin minte acel *Oare ce o fi descoperit?* Am fost educaţi să ne aşteptăm la ce este mai rău în acest gen de situaţie. Cu toate acestea, imaginează-ţi că şeful este genul de manager care caută binele şi în mod normal te complimentează. Atunci când primeşti telefonul, de fapt abia aştepţi să îl vezi - este o atitudine mintală cu totul nouă. Adevărata întrebare este: *Cum anume doriţi să se simtă lucrătorii, prietenii, soţia, copiii şi alţii atunci când primesc telefonul în care le spuneţi că vreţi să îi vedeţi?*

UN INSTRUMENT PENTRU FEEDBACK-UL* SCRIS

Unor oameni le este cu adevărat greu să verbalizeze feedback-ul, dar nu te teme, deoarece aceasta este o aptitudine dobândită sau învăţată. Cu toate acestea, până să înveţi aptitudinea respectivă, ai nevoie de un instrument practic pentru feedback. Iată unul grozav pentru tine, indiferent că ai excelente aptitudini verbale sau tocmai le capeţi. În seminariile organizate de Corporaţia Zig Ziglar, folosim un instrument sau un concept denumit carnetul „ÎMI PLACE... PENTRU CĂ". Fiecare participant primeşte un carnet ca acela prezentat în ilustraţia de la pagina 56 şi i se cere să noteze, pe durata seminarului, lucruri care îi plac sau le apreciază la colegii de clasă. Aceasta este o idee originală, pe care am preluat-o de la Liceul din Bay City, Texas. Ea a avut un mare impact asupra participanţilor la seminar, ca şi asupra a numeroase familii şi firme din Statele Unite ale Americii în care a fost folosită.

Carnetul ÎMI PLACE... PENTRU CĂ ne învaţă să căutăm binele şi ne determină să punctăm lucrurile pozitive pe care le vedem la ceilalţi. Comentariile pot fi idei simple, cum ar fi complimentarea modului în

---

* Feedback - reacţie inversă; un proces în care factorii ce produc un anumit rezultat sunt ei înşişi modificaţi, corectaţi, întăriţi de acest rezultat.

care zâmbeşte o persoană, dar şi mai complexe, care arată niveluri mai profunde de apreciere.

Atunci când am introdus pentru prima dată conceptul în seminarul NĂSCUT PENTRU A ÎNVINGE, ţinut la Dallas, cu o durată de trei zile, un singur participant folosea limbajul corpului pentru a-şi exprima dezaprobarea evidentă. El se foia, se întorcea, îşi încrucişa mâinile şi picioarele şi spunea în general: „Nu am de gând să scriu asemenea prostii!". Ei bine, cei ce se ocupau de seminar au urmărit comentariile acestui bărbat cu atenţie în timp ce distribuiau filele de carnet participanţilor. Primele comentarii aveau rareori mai mult de câteva cuvinte. În a doua zi, comentariile au devenit, gradat, mai lungi, iar în ziua a treia umplea şi pe faţă şi pe verso foile de hârtie. La sfârşitul orelor, s-a ridicat şi a spus: „Atunci când au fost introduse aceste carnete gen ÎMI PLACE... PENTRU CĂ, am crezut că era ideea cea mai proastă de care auzisem vreodată, dar este uimitor cât de mult v-aţi schimbat în ultimele trei zile!". Evident, oamenii se schimbaseră deoarece NĂSCUT PENTRU A ÎNVINGE este cu adevărat o experienţă în urma căreia îţi schimbi viaţa, dar şi mai evident, acest bărbat se schimbase şi el deoarece a învăţat să caute binele în ceilalţi.

Îmi place ______________________________

pentru că ______________________________

____

Eşti un învingător!!!

Avem un seminar de două zile denumit COMUNICĂRI EFICIENTE ÎN AFACERI, în care îndrumăm oamenii să îşi dezvolte aptitudinile de comunicare. În cele două zile, oamenii sunt înregistraţi pe casete video de zece ori şi sunt îndrumaţi în particular, prin feedback, în legătură cu felul în care îşi pot îmbunătăţi aptitudinile de comunicare. Pe lângă American Airlines, DuPont şi alţii, faimosul magazin universal Neiman-Marcus a apelat la oamenii noştri, care au fost chemaţi la faţa locului pentru a instrui unii dintre membrii personalului cheie. Le-a plăcut conceptul ÎMI PLACE, l-au adaptat şi au tipărit pe carnetele lor EŞTI PERSOANA DATORITĂ CĂREIA SUNTEM RENUMIŢI! Sub acest antet grozav, ei scriu comentariile pozitive despre semenii lor.

MAI FOLOSEŞTE CINEVA CU ADEVĂRAT ACESTE LUCRURI?

Laurie Magers este asistenta mea în probleme administrative şi una dintre cele mai eficiente persoane pe care o cunosc. În cei peste nouă ani de când lucrăm împreună, cred că a făcut trei greşeli (şi două din ele au fost din cauza mea!). Greşeala pentru care s-a simţit probabil cel mai prost a fost să uite să îmi spună (din nou) despre un interviu TV. Vă puteţi imagina cât de prost s-a simţit şi, în ciuda faptului că am subliniat că nu a fost o catastrofă de mari proporţii şi că aveam şi eu partea mea de vină cel puţin în proporţie de 50%, s-a simţit deprimată cea mai mare parte a zilei respective.

În ziua următoare când Laurie a venit la lucru, erau peste treizeci şi cinci de note ÎMI PLACE... PENTRU CĂ atârnate deasupra biroului ei. Unii dintre prietenii ei de la birou au observat că era deprimată, au aflat de ce şi au hotărît să facă ceva pentru a o înveseli. Cineva scrisese **„Îmi place Laurie pentru că poate sări peste o clădire înaltă cu maşina de scris sub braţ!“** şi altcineva scrisese: **„Îmi place Laurie pentru că bate la maşină cu viteza luminii!“**. Şi mai erau altele care spuneau: **„Îmi place Laurie pentru că este întotdeauna gata să asculte!“**, sau: **„Îmi place Laurie pentru că este cea mai conştiincioasă persoană din Corporaţia Zig Ziglar!“**. Laurie a fost literalmente mişcată până la lacrimi de preocuparea şi încurajarea colegilor ei - ce să mai vorbim despre faptul că a fost motivată - şi ar fi trebuit să vedeţi cât de performantă a fost! S-a întors la normalitate în câteva minute. Preocuparea celorlalţi, faptul că ceilalţi au dorit să caute binele şi apoi l-au evidenţiat au ajutat-o pe Laurie într-un moment dificil.

Dacă ai probleme cu acest concept, probabil că asta înseamnă că te concentrezi pe cuvântul nepotrivit. Cuvântul cheie de pe pagină nu este ÎMI PLACE. Dacă acest cuvânt te deranjează, taie-l pur şi simplu şi înlocuieşte-l cu *apreciez* sau *respect.* Cuvântul cheie este PENTRU CĂ! Acest cuvînt scoate conceptul din superficial şi general şi îl introduce în sincer şi concret.

Astăzi toate cărţile despre managementul eficient ne încurajează să oferim feedback angajaţilor. A oferi cu succes feedback înseamnă a scoate în evidenţă *comportamentul specific şi observabil.* **„Îmi**

place John ***pentru că*** **el a realizat acest proiect la timp şi sub limitele impuse de buget!".** Nu **„Îmi place John pentru că este un angajat bun". „Îmi place Jane** ***pentru că*** **a lucrat peste orele de program timp de trei zile pentru a termina un proiect important!".** Nu **„Îmi place Jane pentru că munceşte din greu".** Aminteşte-ţi: *Surprinde-i făcând ceva bine!* Atunci când o faci, construieşte pe ceea ce este bine, şi nu pe ce este rău.

Dacă nu ai scris sau nu ai primit o notă ÎMI PLACE... PENTRU CĂ, nu poţi înţelege cu adevărat impactul pe care îl poate avea această idee simplă. Dă-mi voie să te provoc chiar acum: Vreau să te gândeşti la cineva căruia trebuie să îi spui că îl apreciezi, îl placi (îl iubeşti) şi/sau îl respecţi. Te rog, gândeşte-te la acea persoană şi întrerupe pentru un moment lectura acestei cărţi şi trimite-i, verbal sau în scris, *imediat*, o notă ÎMI PLACE.

Cursul pe care îl ţinem în şcoli se numeşte cursul POT SĂ O FAC. Dezvoltat de dna Mamie McCullough, el se bazează pe principiile din *See You at the Top.* Una din temele pe care le dăm elevilor este să se ducă acasă şi să le spună părinţilor că îi iubesc. Veţi fi şocaţi, dar şi inima dumneavoastră va avea de suferit dacă aţi putea citi unele dintre scrisori sau aţi auzi unele telefoane pe care le primim de la părinţii emoţionaţi până la lacrimi pentru că, pentru prima dată în viaţa lor, un copil de doisprezece sau paisprezece ani le-a spus că îi iubeşte. În viaţa ta există cineva căruia trebuie să îi spui că îl apreciezi. Ai nevoie cu adevărat să îţi promiţi *ţie însuţi* să o faci chiar azi! Fă-o. Prima dată este de departe lucrul cel mai greu sau penibil. În scurt timp, datorită minunatului feedback, va fi amuzant şi extrem de recompensant.

„MĂRFURI" NEOBIŞNUITE

Dragostea şi respectul sunt, probabil, cele mai neobişnuite „mărfuri" din societatea noastră de azi. Din nefericire, sunt şi cele mai rare. Motivul pentru care sunt neobişnuite este acela că *singurul* mod în care le putem obţine este *dăruindu-le.* Dacă nu eşti la fel de iubit sau de respectat cât ţi-ar plăcea să fii, ar trebui să te verifici cu curaj şi să vezi dacă oferi vreunul dintre aceste lucruri. Un important fapt de care trebuie să îţi aminteşti este acesta:

Nu poţi dărui ceva ce nu ai!

Cu alte cuvinte, dragostea şi respectul pe care ar trebui să le dăruieşti celorlalţi sunt lucruri pe care ar trebui să le ai tu însuţi!

„În viaţa noastră există lucruri însemnate", a scris George Matthew Adams, „şi cea mai mare parte a lor se datorează încurajării primite din partea altcuiva. Nu contează cât de mare, cât de renumit sau cât de plin de succes poate fi un bărbat sau o femeie, cu toţii sunt setoşi de aplauze". Dacă tocmai ai realizat cât de bine *te* simţi după ce ai încurajat pe cineva, nu mai ai nevoie de altă sugestie pentru a te convinge să te foloseşti de orice ocazie pentru a-i încuraja pe ceilalţi". Încurajarea este ca oxigenul pentru suflet. Arareori o persoană munceşte cu adevărat grozav fără a fi încurajată. Nimeni nu a *trăit* vreodată mult, fericit sau productiv fără a fi încurajat."

Alături de aceste rânduri, un articol din superbul buletin informativ *Management* al dr. Mortimer Feinberg scoate în evidenţă acest punct de vedere:

> William James, cunoscutul psiholog şi filozof, spunea fără rezerve: *„Cel mai profund principiu al naturii umane este dorinţa fierbinte de a fi apreciat."* Ajutând la păstrarea respectului de sine al rivalului, liderul eficient îl aduce mai aproape de alianţă demonstrând că împărtăşeşte *un interes într-o zonă majoră a valorilor personale.*
>
> Această abordare este *oportună* în interrelaţionarea cu adversarii şi este *vitală* în interrelaţionarea cu subordonaţii. Obiectivul constant al cadrelor de conducere de la nivelurile înalte trebuie să fie întărirea competenţei şi devotamentului acelora care, în ultimă instanţă, sunt responsabili de implementarea obiectivelor întreprinderii.
>
> Aşa cum scria dr. Alan C. Filley în importanta sa carte *Interpersonal Conflict Resolution*, portretul pe care ni-l facem nouă înşine are o importanţă determinantă în modul de a ne comporta:
>
>> Diferite studii indică faptul că cei care se situează pe o poziţie inferioară în ceea ce priveşte respectul de sine (1) este mai probabil să se simtă ameninţaţi într-o anumită situaţie, (2) sunt mai vulnerabili şi dependenţi într-o situaţie puternic stresantă, (3) au o mai mare nevoie de structură, (4) sunt inhibaţi de agre-

siune, (5) sunt uşor de convins şi (6) cedează mai mult la presiunea grupului decât cei ce se situează pe o poziţie superioară în ceea ce priveşte respectul de sine.

Nu trebuie ignorată importanţa încurajării membrilor echipei de a se respecta unul pe altul. Recunoaşterea realizărilor individuale ar trebui să se facă în moduri care întăresc nu numai relaţiile dintre superior şi subordonat, ci şi relaţiile dintre subordonaţi. Laudele adresate unei persoane nu ar trebui niciodată să fie făcute în termeni care să critice pe ceilalţi membri ai grupului. Iar atunci când realizarea a fost de fapt obţinută cu ajutorul celorlalţi, şi contribuţia acestora ar trebui făcută cunoscută. Orice altă abordare va duce, probabil, la tensiuni în grup şi nu la mărirea cooperării.

În mod esenţial, principiul cheie este importanţa *împărtăşirii încrederii*, atât cu, cât şi în rândul subordonaţilor. Într-un rar moment de revelare de sine, Casey Stengel spunea o dată, dând ca exemplu jocul de baseball: „Abilitatea este arta de a obţine laude pentru toate loviturile reuşite, chiar dacă punctele respective au fost înscrise de altcineva". Însă cel mai sigur mod de a împiedica echipa să marcheze puncte este să primeşti tu însuţi laudele, fără a le împărtăşi colegilor de echipă, şi să nu saluţi niciodată oamenii de pe margine, care te-au încurajat.

DAR NU EXISTĂ OARE UN MOMENT ÎN CARE TREBUIE SĂ „NE COBORÎM" LA NIVELUL CELORLALŢI?

Ba da. Bineînţeles, nu întregul feedback va fi pozitiv. Unii dintre dumneavoastră gândiţi că am exagerat importanţa conceptului de „găsire a binelui" - şi aveţi, parţial, dreptate. De fapt, nu poţi spune prea mult sau nu poţi descoperi prea mult bine în ceilalţi atât timp cât fiecare observaţie este sinceră. Motivul pentru care am dedicat atât de mult timp discuţiei despre scoaterea în evidenţă a binelui este acela că noi (ca de altfel societatea, în general) neglijăm atât de mult să o facem. Acum, că punctul acesta de vedere a fost scos în evidenţă, în ce măsură trebuie să le permitem celorlalţi să afle că *nu* suntem mulţumiţi de rezultatele activităţii lor?

Răspuns: Să începem prin a înţelege cu adevărat ceea ce voia să spună Jean Paul Richter când afirma: „Un om acceptă contrazicerea

şi sfatul mult mai uşor decât s-ar putea crede, dar nu va suporta ca acestea să îi fie «administrate» în mod violent, chiar dacă sunt fundamentate. Inimile sunt ca florile; ele rămân deschise picăturilor delicate de rouă, dar se închid sub aversa violentă de ploaie".

Bryan Flanagan, un vorbitor remarcabil şi director de vânzări al departamentului instruire din corporaţia noastră, se bucură de cinstea de a fi recunoscut de personalul nostru drept cel mai distins „scriitor" de note ÎMI PLACE... PENTRU CĂ din biroul nostru. Toată lumea aşteaptă să obţină feedback de la Bryan deoarece este foarte bun şi foarte concret. El cântăreşte cu grijă fiecare compliment pe care îl face. De multe ori, el oferă verbal feedback pentru a sprijini notele scrise şi face acest lucru în faţa superiorilor celor pe care îi complimentează - întotdeauna cu sinceritate.

Bryan foloseşte, de asemenea, instrumentele şi tehnicile potrivite atunci când trebuie să ofere feedback instructiv celor de care răspunde. O dată, Jim Savage, vechiul prieten al lui Bryan şi superiorul acestuia, a văzut o angajată care nu era „foarte motivată" ieşind din biroul lui Bryan. Natural, s-a interesat în legătură cu ceea ce se petrecuse. Bryan i-a spus lui Jim:

> Ştii, Jim, tânăra aceasta este una dintre cele mai bune funcţionare pe care o avem în departamentul nostru. Vine la timp la serviciu în fiecare zi şi este gata să rămână peste program atunci când este necesar. Face cu plăcere aproape orice lucru ce este în beneficiul firmei noastre. Iată de ce, luna trecută, i-am cerut să se ocupe de un proiect care depăşea oarecum domeniul ei de specialitate şi de interes; nu numai că s-a ocupat de acest proiect, dar l-a realizat extrem de bine. Cu toate acestea, de fapt acest proiect a făcut-o să nu mai fie motivată. Proiectul pe care i l-am încredinţat a scos-o de pe traiectoria îndatoririlor ei normale şi de când a revenit la ele este mai puţin eficientă decât înainte de a se ocupa de proiect. Am subliniat pur şi simplu că productivitatea ei nu este la nivelul standardelor sale obişnuite şi am întrebat de ce... şi apoi am *ascultat*. Mi-a împărtăşit necazurile ei şi în timpul conversaţiei am reuşit să determinăm comportamentele concrete şi factorii care duceau la scăderea productivităţii ei. Având la dispoziţie aceste informaţii, am reuşit să punem la punct un plan de acţiune, cu care a fost de acord, pentru

creşterea productivităţii. I-am reamintit că nu este numai o angajată valoroasă, ci şi o persoană valoroasă. Am stabilit de asemenea o dată la care ne vom întâlni din nou şi vom revedea programul planului nostru de acţiune. De fapt, a fost o alinare pentru ea să discute nemulţumirile pe care le aveam amândoi şi, deşi era puţin îngrijorată în legătură cu întâlnirea noastră, a realizat că avea nevoie de îndrumare şi a fost bucuroasă că i-am acordat suficientă atenţie, ascultând-o şi îndrumând-o.

Rolul jucat de Bryan Flanagan în acest scenariu particular este un model de excelenţă. Ştiu că aţi observat punctele cheie pe măsură ce vă prezentam istoria, dar haideţi să ne întoarcem împreună şi să ne asigurăm că am analizat cu atenţie.

1. Feedback-ul a fost oferit în particular. Nimic nu poate fi mai devastator decât critica în public. Unii manageri sunt predispuşi să facă observaţii unui angajat în faţa celorlalţi ca mod de a sugera că sunt nemulţumiţi. Toate acestea distrug seminţele încrederii între oamenii implicaţi. Feedback-ul instructiv sau critic trebuie oferit în particular.

2. Feedback-ul se referea la un comportament concret, observabil. Nu a fost niciodată atacată persoana individului implicat. Dacă trebuie să apelaţi la critică, aceasta trebuie să se refere la activitate, *niciodată* la cel ce a prestat acea activitate.

3. Feedback-ul a fost imediat. Imediat ce a depistat problema, Bryan a înfruntat situaţia respectivă.

4. Bryan a pus întrebări şi a ascultat răspunsurile. În loc să se grăbească să judece, a pus întrebări la care, în majoritate, avea deja răspunsuri. Nu căuta răspunsuri, ci mai degrabă perspectiva angajatei asupra răspunsurilor. Ca un bonus, încearcă să pui capăt următoarei şedinţe instructive de feedback cu această întrebare: „Ce crezi că gândesc eu în legătură cu această întâlnire?". După ce ai obţinut răspunsul, întreabă: „Ce crezi tu în legătură cu această întâlnire?". Răspunsurile te vor surprinde adesea şi îţi vor oferi, în general, o înţelegere grozavă a ceea ce s-a întâmplat în timpul întâlnirii.

5. A fost pus la punct un plan de acţiune cooperant. Bryan nu a ordonat ce anume trebuia făcut pentru a corecta situaţia; în schimb, cele două persoane implicate au discutat un plan favorabil ambelor părţi. Angajata a contribuit, devenind „coproprietară" a planului.

6. A fost stabilită o dată pentru o şedinţă de urmărire pentru a se verifica dacă Bryan va obţine ceea ce dorea. Prea multe planuri de acţiune excelente cad victimă „tiraniei urgenţei". Cu toate bunele intenţii, încercăm să ne întoarcem la angajat, dar apar alte „lucruri" şi uităm să o facem. Stabilirea unei date concrete şi a unei întâlniri ajută la prevenirea eşecului, ca şi a rănirii celuilalt prin neglijare.

7. În timpul şedinţei, a fost folosită lauda. Se discută mult despre inserarea criticii între laude. Unii manageri cred că trebuie să înceapă sau să termine fiecare şedinţă cu o laudă. Te las să hotărăşti singur când anume să foloseşti laudele. Totuşi, pentru a evalua succesul, trebuie să poţi să răspunzi afirmativ la această întrebare: „Persoana respectivă a plecat simţindu-se bine?". Nimeni nu ar trebui să plece de la o întâlnire cu un manager îndoindu-se de sine sau de valoarea sa personală!

Pentru a fi Găsitori al binelui, adesea trebuie să îi *învăţăm* pe cei de care suntem responsabili să facă un lucru bun. Acesta este obiectivul şedinţei instructive de feedback. Marii manageri le dau celorlalţi instrucţiuni referitoare la cum să obţină mai mult succes - indicând întotdeauna direcţia în *limitele* nivelului de aptitudini al angajatului. Managerul remarcabil nu ignoră greşelile. Permisivitatea înseamnă neglijarea datoriei. Iată ce afirmă dr. Michael Mescon, decan la College of Business Administration, Georgia State University: „Atunci când un vânzător dintr-un magazin este nepoliticos, nu blamaţi vânzătorul, blamaţi managerul. Managerul este, în cele din urmă, cel ce răspunde şi căruia trebuie să i se ceară socoteală de acţiunile subordonaţilor". Dacă vei căuta binele, scoate-l în evidenţă verbal şi în scris, oferă feedback instructiv în maniera subliniată şi acceptă responsabilitatea pentru cei din subordine, şi eşti pe cale de a deveni un excelent conducător!

Marshall Field, un lider din lumea afacerilor din Statele Unite ale Americii şi un mare filantrop, spunea: „Cei care intră în magazin să cumpere mă susţin. Cei ce vin să mă flateze îmi fac plăcere. Cei care se plâng mă învaţă cum aş putea să le fac plăcere celorlalţi în aşa fel încât să mai vină şi alţii, mai mulţi. Numai cei care sunt nemulţumiţi, dar nu se plâng îmi fac rău. Ei refuză să îmi permită să îmi corectez erorile şi deci să îmi îmbunătăţesc serviciile".

Ca lideri, trebuie să încercăm să facem din mers ceea ce Marshall Field numeşte metoda de îmbunătăţire a performanţelor şi de acorda-

re de ajutor în dezvoltarea personală a oamenilor noştri. Amintiţi-vă, dacă nu facem decât să îi flatăm pe oameni, le facem plăcere. Dacă doar căutăm să le facem plăcere, participăm la o conspiraţie: împiedicăm dezvoltarea lor viitoare şi ocaziile favorabile ce s-ar putea ivi, şi, în aceeaşi măsură, îi împiedicăm să servească cât mai bine compania.

UN MEMENTO POZITIV

Unul dintre cele mai importante aspecte ale motivării unei forţe se referă la laude şi recunoaştere. Acesta este motivul pentru care abordarea gen ÎMI PLACE...PENTRU CĂ este atât de eficientă. Înainte de a închide acest capitol referitor la „decoperirea binelui", permiteţi-mi să vă prezint o ultimă poveste care are o altă particularitate.

O companie a trimis patru cupluri la unul dintre ultimele noastre seminarii NĂSCUT PENTRU A CÂŞTIGA. La sfârşitul primei zile erau foarte motivaţi şi emoţionaţi de ideea ÎMI PLACE... PENTRU CĂ. În acea seară au cinat târziu la unul dintre cele mai bune restaurante din Dallas. Era un local de succes. Mâncarea a fost excepţională, iar serviciul superb. Chelnerul era un profesionist cu douăzeci şi cinci de ani de experienţă şi peste douăzeci din ei îi petrecuse în acest restaurant. Se afla unde era nevoie, dar nu s-a alăturat petrecerii. A servit efectiv şi eficient, dar nu i-a sufocat cu prea multă atenţie. Cunoştea foarte bine meniul şi a putut să răspundă la întrebările lor şi să le ofere informaţii concise în legătură cu specialităţile zilei. Apărea în mod miraculos în secunda în care aveau nevoie de el şi apoi dispărea pentru a nu deranja petrecerea. Era prietenos, dar nu familiar. Pe scurt, deşi mă repet, era un profesionist.

Cele patru perechi erau foarte prietenoase şi nu peste multă vreme se tutuiau cu chelnerul. Mâncarea a fost cu adevărat delicioasă şi pusă în evidenţă de servicul graţios şi eficient al chelnerului. Mesenii i-au lăsat un bacşiş de 25%, care, la un restaurant scump, este substanţial. Toţi mesenii i-au lăsat şi o notă ÎMI PLACE... PENTRU CĂ în care menţionau, în detaliu, de ce îl plăcuseră. După ce au ieşit şi se aflau la aproximativ 100 de metri de uşa principală, l-au auzit strigând să aştepte un minut.

Chelnerul s-a îndreptat către ei, având în mână cele opt bucăţele de hârtie; pentru un moment nu a putut spune nimic, apoi a început

să vorbească, cu glasul frânt de emoţie. Când a reuşit, în fine, să îşi revină, le-a spus celor patru cupluri că acesta a fost cel mai semnificativ lucru care i se întâmplase în cei douăzeci şi cinci de ani de când era chelner. Imaginaţi-vă!

Acel chelner a fost dovada vie a ceea ce mi-a spus prietenul şi colegul meu Cavett Robert: Trei miliarde de oameni de pe faţa Pământului se duc la culcare flămânzi în fiecare noapte, dar patru miliarde de oameni se duc la culcare în fiecare noapte flămânzi de un simplu cuvânt de încurajare şi recunoaştere.

Credeţi că după acest gen de încurajare acest chelner deja eficient va fi mai conştiincios? Credeţi că a beneficiat de această experienţă? Nu v-ar fi făcut plăcere să fi stat la masa de alături şi să fiţi serviţi de el? Şi mai important, cine credeţi că au fost marii câştigători? A fost chelnerul, care a primit notele ÎMI PLACE... PENTRU CĂ, sau cele opt persoane care au scris aceste note? Nu este nevoie de prea multă imaginaţie pentru a răspunde la această întrebare, nu-i aşa? Sunt sigur că sunteţi de acord că cei care au scris notele au fost marii câştigători.

Aceasta este semnificaţia conceptului respectiv. Aş dori să subliniez faptul că vorbim despre un *principiu* şi nu despre o tactică. Chiar în Biblie se afirmă: „Dă şi ţi se va da". Cu toate acestea, dacă le oferim sau facem ceva pentru alţii aşteptând ca ei să facă ceva pentru noi, acţiunea noastră este o tactică şi sigur nu va avea rezultatul scontat sau va deveni în întregime ineficientă. Totuşi, dacă împărtăşeşti conceptul că poţi avea tot ce vrei în viaţă ajutându-i pur şi simplu pe ceilalţi să obţină ceea ce vor şi pe oamenii tăi să devină mai eficienţi şi mai productivi lăudându-i în mod onest, sincer, nu numai că aceştia vor profita, ci şi tu şi firma ta veţi profita extraordinar de mult. Ideea magică este aceasta:

Dacă este vorba despre un principiu, vei câştiga; dacă este vorba despre o tactică, vei fi învins.

Nu uita că William James de la Harvard spunea că una dintre trebuinţele cele mai profunde ale naturii umane este dorinţa de a fi

apreciat. Atunci când tu, managerul, îndeplineşti această trebuinţă, faci un pas uriaş pe calea de a deveni un manager şi mai eficient.

Aminteşte-ţi: *G*-ul din formula noastră vine de la *Găsitorii binelui.*

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Caută binele în ceilalţi.
2. Surprinde-i făcând ceva potrivit.
3. Aminteşte-ţi că acţiunea precede adesea sentimentul.
4. Nu rata ocazia de a face un compliment sincer.
5. Laudă în public, critică în particular.

EXIGENȚA TA: AȘTEAPTĂ-TE LA CE ESTE MAI BUN

Dacă vrei să obţii ce este mai bun de la cineva, trebuie să cauţi ce este mai bun în el.
Bernard Haldane

Găsitorii binelui

Exigenţa ta: aşteaptă-te la ce este mai bun

Loialitatea

4 E-ul din formula GEL vine de la *Exigenţă (Aşteaptă-te la ce este mai bun).* Împărtăşeam unele dintre ideile pe care vi le-am explicat într-un seminar ţinut mai de mult şi unul dintre participanţi a venit la mine în pauză şi mi-a spus: „Aceste informaţii sunt fantastice. Aş vrea ca unii dintre *imbecilii* ăia de la birou să fie aici!". Întrebarea mea este următoarea: Credeţi că nu a înţeles ceva important? Acum să vă explic. Ce fel de colegi de serviciu aveţi? Ce fel de angajaţi? Ce fel de copii? Ce fel de soţ/soţie? De atât de multe ori obţinem de la ceilalţi EXACT CEEA CE AŞTEPTĂM! Pe scurt - modul în care îi vedem afectează modul în care îi tratăm şi modul în care îi tratăm afectează modul în care realizează ceva.

În urmă cu câţiva ani, Rom J. Markin şi Charles M. Lillis au publicat un articol în *Business Horizons* care se intitula „Managerii care se

ocupă de vânzări primesc ceea ce aşteaptă". Probabil că acest articol rezumă precis şi concis Efectul Pygmalion (numit uneori „efectul de ecou" sau „efectul de oglindă"), aşa cum am citit. Permiteţi-mi să subliniez câteva dintre ideile principale ale acestui excelent articol.

Aşteptările pot influenţa comportamentul: prin urmare, un manager s-ar putea să obţină realizări mai bune ale personalului dacă se aşteaptă la realizări mai bune. Acest fenomen comportamental este denumit Efectul Pygmalion... În mitologia greacă, Pygmalion era sculptor şi regele Ciprului; el s-a îndrăgostit de una dintre creaţiile sale. Statuia de fildeş fusese creată conform propriilor aşteptări. La rugile repetate ale lui Pygmalion, zeiţa Afrodita a dat viaţă statuii... conceptul se bazează pe premisa că ceea ce vedem reflectat în multe obiecte, situaţii sau persoane este ceea ce plasăm în ele prin propriile noastre speranţe. Creăm imagini despre cum ar trebui să fie lucrurile şi dacă aceste imagini sunt credibile, ele devin profeţii ce se împlinesc...

Dovada

Sentimentele şi tonurile care ne înconjoară pot fi schimbate dacă ne străduim să le schimbăm emiţând genul de semnal pe care îl dorim reflectat sau repetat ca un ecou. *„După ce ai început să râzi"*, *explică un regizor*, *„este uşor să continui, pentru că acţiunea şi emoţia se stimulează una pe alta."*... Avem cu toţii un public format din indivizi şi colegi a căror zi, inclusiv stările lor de spirit, sentimentele lor şi dispoziţiile lor, va fi influenţată de modul în care o începem. În consecinţă, managerii ce se ocupă cu vânzările sunt poate cei mai importanţi „generatori de semnale" pentru vânzătorii* obişnuiţi, iar aşteptările managerului vor afecta profund realizările vânzătorilor pe care îi conduce şi îi supervizează.

Ştiinţă vs. folclor

Efectul Pygmalion a fost testat ştiinţific şi prin urmare valoarea teoriei s-a născut atât în termenii utilităţii, cât şi ai exactităţii... o serie de studii, validate ştiinţific, reflectă semnificaţia lor:

* Termenul de vânzător este folosit de autorii cărţii într-o accepţie mai largă; el nu se referă numai la cel care vinde într-un magazin

• Un studiu a arătat că experimentatorii pot mări rezultatele IQ ale copiilor, mai ales la subteste verbale şi de informaţii, doar aşteptându-se ca ei să se descurce bine...

• Un studiu a arătat că experimentatorii pot îmbunătăţi rezultatele subiecţilor cărora le cer să arunce cât mai multe bile posibil prin unul dintre orificiile din tăblia unei mese aşteptându-se ca ei să se descurce bine...

• Un studiu a arătat că rezultatele unui muncitor au crescut semnificativ atunci când supraveghetorului acestuia i s-a spus că grupul său a prezentat un potenţial special pentru sarcina pe care o aveau de îndeplinit.

Cum funcţionează?

Întrebarea de primă importanţă este: cum anume pot managerii să implementeze tehnica şi să îşi îmbunătăţească propriile rezultate, îmbunătăţind, în acelaşi timp, rezultatele obţinute de ceilalţi?

William James, părintele psihologiei americane, a tras concluzia că ne formăm în funcţie de modul în care acţionăm... deci dacă dorim să învingem tendinţele emoţionale indezirabile din noi, trebuie să ne însuşim gesturile exterioare ale genului de tendinţe pe care dorim să le cultivăm. Alfred Adler, un alt bine cunoscut psiholog, a reafirmat mai târziu această noţiune dovedind că *dacă ne prefacem că zâmbim, ne vom simţi ca şi cum am zâmbi de fapt*... pe scurt, stările noastre de spirit se potrivesc cu postura şi, mai important, oamenii din jurul nostru au tendinţa de a simţi ce simţim noi. Starea de spirit este contagioasă.

B.F. Skinner, cel mai important discipol al şcolii behavioriste, afirmă că propriul nostru comportament operează asupra mediului, iar comportamentul este modelat de consecinţe. Atunci când un manager ce se ocupă de vânzări, de exemplu, trimite semnale către membrii personalului, prin care sugerează că îi consideră foarte competenţit, eficienţi, capabili şi maturi, şi că munca depusă de el şi de ei este plină de înţeles, semnificativă şi merită osteneala,

personalul care se ocupă de vânzări şi care primeşte semnalele managerului răspunde de cele mai multe ori muncind mai competent şi mai eficient.
Ei răspund în continuare percepând munca depusă ca fiind mai recompensantă, gratificantă şi plină de împliniri. *Imaginea de sine* este cheia comportamentului uman. Schimbă această imagine şi vei schimba comportamentul. Chiar mai mult, imaginea de sine stabileşte graniţele realizării personale. Ea defineşte ceea ce poate şi ceea ce nu poate face cineva. Extinde această imagine şi vei extinde aria posibilului.
Prin intermediul forţei reprezentate de aşteptare, un manager ce se ocupă de vânzări (sau oricare alt manager) poate dezvolta o imagine de sine adecvată, realistă în rândul membrilor personalului care îi va impregna cu noi posibilităţi şi noi talente şi va transforma literalmente eşecul în succes.

VAI! NU SUNT SIGUR CĂ DOREAM SĂ ŞTIU CHIAR ATÂT DE MULTE DESPRE ASTA!

Dau atât de multe detalii în legătură cu profeţia împlinirii de sine pentru că mulţi oameni recunosc de formă conceptul, dar în realitate nu dau un ban pe faptele dovedite. Dacă un om a presupus că Efectul Pygmalion dă de fapt rezultate, iar ştiinţa *a dovedit* că dă rezultate, atunci de ce nu dorim să profităm de beneficiile evidente ale punerii lui în practică?

Cei ce obţin performanţe deosebite *acceptă* şi apoi *pun în practică* principiile!

Dacă Efectul Pygmalion dă rezultatele în cazul tău, va trebui să îi ajuţi pe ceilalţi în felul următor:

A. Să încurajezi realizările oferind, în mod constant, feedback pozitiv (care creează, de asemenea, un „climat" pozitiv).

B. Să iei în considerare oportunităţile de învăţare şi de dezvoltare ce se oferă oamenilor de la care te aştepţi să obţină performanţe deosebite.

C. Să oferi activități și informații care să îi ajute pe oameni să înțeleagă că eforturile pe care le depun sunt semnificative și productive.
D. Să generezi rezultate dezirabile și recompensante pentru ceilalți (amintește-ți că 75-85% din comportament este determinat de rezultate).

A. Un feedback pozitiv

Am petrecut deja destul de mult timp și energie vorbind despre importanța feedback-ului pozitiv și cred că ați înțeles importanța acestui domeniu vital. Amintește-ți: Trebuie să fii un găsitor al binelui!

B. Oportunitățile de învățare și de dezvoltare

Instruirea este foarte importantă. După părerea lui Tom Peters, coautorul cărții *In Search of Excellence*, una dintre companiile pe care le-a studiat petrece patru zile instruind un angajat adolescent care, după așteptări, va petrece doar cinci săptămâni la locul de muncă! Compania este Disneyland. Locul de muncă: parcarea. Cel ce se ocupă de parcare este adesea prima persoană cu care se întâlnesc vizitatorii, deci acești adolescenți dau tonul vizitei.

IBM are nevoie de patruzeci de ore de instruire pe an pentru personalul ce se ocupă de management - o întreagă săptămână din anul de muncă este petrecută cu instruirea!

Compania Arthur Andersen din Dallas, Texas, cheltuiește 10% din veniturile *brute* pentru instruire.

Adesea, în situații critice, cheltuielile pentru programele de instruire sunt primele reduse. Acest lucru este exact opusul a ceea ce ar trebui să se întâmple. În vremuri de dificultăți financiare, bugetele de instruire ar trebui să fie mărite semnificativ.

Îl citām pe Tom Peters: „Companiile excelente consideră instruirea extensivă și pragmatică o necesitate, nu o pretenție excesivă a timpurilor de dezvoltare... trebuie să ai încredere în ei și să extragi luminile vii din ei". Atunci când a fost întrebat cum justifică sumele mari de bani destinați instruirii, Peters a răspuns: „Managementul companiilor excelente nu își pune o asemenea întrebare!".

C. Activităţile şi informaţiile care dovedesc că eforturile sunt semnificative, productive şi apreciate

De obicei fac mari eforturi pentru a evita cuvinte absolute precum „niciodată" sau „întotdeauna", dar în acest caz voi face o excepţie. *Niciodată*, în *nici* o împrejurare şi în *nici* un moment, nu subestima rolul unui Program de recunoaştere în firma ta, acasă, la biserică sau în *orice* altă zonă de interes. În **Partea a II-a, Ştiinţa obţinerii performanţelor deosebite**, vom intra în amănuntele dezvoltării unui Program de recunoaştere. Cu toate acestea, daţi-mi voie să scot în evidenţă aici şi acum că nu trebuie să treci niciodată cu vederea importanţa acestei zone vitale.

Atunci când analizăm activităţile şi informaţiile care dovedesc că eforturile noastre sunt semnificative şi productive, analizăm o zonă foarte importantă pentru cei ce obţin performanţe deosebite. Aceasta este zona în care managerul trebuie să încheie una dintre cele mai importante „vânzări" făcute vreodată. Alţii trebuie să aibă un concept sau o viziune - o idee a ceea ce înseamnă „întregul tablou" - care este locul lor în „tablou" şi care este contribuţia lor. Managerii buni au o imagine de ansamblu foarte clară şi ştiu ce se petrece în momentul de faţă şi ce se va întîmpla în lunile viitoare.

Acest lucru este important pentru că una dintre cele mai mari probleme cu care se confruntă societatea astăzi este problema „aşteptărilor nerealiste". În afaceri, stabilim scopuri nerealiste sau ne aşteptăm ca firma să progreseze mult prea rapid. În relaţiile cu ceilalţi, ne aşteptăm ca aceştia să facă anumite lucruri pentru noi sau să acţioneze într-un anumit mod şi dacă nu o fac, suntem distruşi. Acum, înainte să spuneţi: „Aşteaptă puţin, Ziglar - cu un minut mai înainte spuneai că dacă ne aşteptăm la ce este mai bun, am putea obţine ce este mai bun... şi acum spui că «aşteptările nerealiste» sunt o problemă!", lăsaţi-mă să termin.

De fapt, această aparentă discrepanţă este principala cauză a problemei. Vom rezolva dilema în această parte a cărţii, ce poartă titlul „Activităţile şi informaţiile care dovedesc că eforturile noastre sunt semnificative şi productive".

Se pare că nici o carte (care se respectă) despre management nu poate fi publicată fără să trateze conceptele „Teoriei X şi Teoriei Y" ale

lui Douglas McGregor. Acesta este locul potrivit pentru a analiza aceste şcoli de gândire. În cartea sa *The Human Side of Enterprise*, McGregor a dezvoltat două viziuni opuse asupra atitudinilor muncitorului, bazate pe concepţii diferite ale naturii umane:

Supoziţiile Teoriei X

* Munca este inerent neplăcută
* Oamenii preferă supravegherea atentă
* Cea mai mare parte a oameilor sunt leneşi şi munca lor trebuie să fie structurată cu atenţie
* Principalul stimulent al muncitorului este banul
* Muncitorii tipici nu sunt creatori
* Muncitorii au nevoie să fie constrânşi sau corupţi

Supoziţiile Teoriei Y

* Munca este la fel de naturală ca jocul
* Oamenilor le place să muncească
* Autocontrolul este adesea esenţial
* Muncitorii de la toate nivelurile sunt creatori
* Muncitorii reacţionează favorabil la tratamentul matur, favorabil
* Recunoaşterea şi împlinirea de sine sunt la fel de importante ca şi motivaţia şi banii

Conform Efectului Pygmalion, dacă ne aşteptăm ca presupunerile Teoriei Y să se adeverească, de foarte multe ori ele se vor adeveri. Efectul Pygmalion mai spune şi că dacă ne aşteptăm ca presupunerile Teoriei X să devină adevărate, de foarte multe ori ele vor fi. Dilema provine din punctul de vedere al *aşteptărilor muncitorului!* Datorită aşteptărilor care au fost puse pe seama muncitorilor în trecut, mulţi dintre aceştia acţionează sub un set de consecinţe sau în interiorul unui mediu (climat) care este mai mult de acord cu Teoria X. Cum să depăşim eficient acest trecut ce condiţionează? Oferind activităţi şi informaţii care dovedesc că eforturile muncitorului (sau eforturile soţiei, copiilor etc.) sunt semnificative.

Din nefericire, *astăzi prea puţini muncitori realizează când au succes în ceea ce fac.* Ei au norme de lucru şi dispoziţii stricte în

legătură cu activităţile lor, dar cum să ştie când au succes?

Şi ce se poate spune despre manager? Dacă ni se cere să oferim regulat feedback oamenilor noştri, şi să îi informăm în legătură cu ceea ce fac, şi să realizăm „marele tablou" pentru ei, cum anume putem stabili ce informaţii să le dăm?

PACHETUL REALIZĂRILOR DE VALOARE

Cred că răspunsul se găseşte în Pachetul realizărilor de valoare.

Pasul nr. 1 este *Realizarea-fundaţie*. Acesta este nivelul de performanţă pe care o persoană trebuie să îl atingă pentru a continua să muncească pentru firmă (sau, în cazul copiilor, pentru a evita pedepsirea). L-am numit Realizarea-fundaţie şi nu *Standardul minim* deoarece aş vrea ca oamenii nici măcar să nu se *gândească* la minimum, cu atât mai puţin să muncească pentru a atinge un minim. Gândind în termenii Realizării-fundaţie, nu numai că oamenii îşi menţin poziţiile, ci şi construiesc o fundaţie pe care vor putea să construiască succesele viitoare. Vom discuta ce înseamnă fiecare pas din Pachetul realizărilor de valoare în **Ştiinţa obţinerii performanţelor deosebite**, dar deocamdată să spunem pur şi simplu că Realizarea-fundaţie este determinată de înţelegerea reciprocă manager-angajat. Angajatul este şi el proprietar al ideilor şi nu se simte „tras pe sfoară", iar managerul îl poate conduce pe angajat să înţeleagă mai bine *„imaginea de ansamblu"* în timpul discuţiei. Dacă nu ai folosit niciodată această tehnică sau una similară, vei fi surprins că în loc să trebuiască să îi încurajezi pe angajaţi să „atingă" obiectivele sau standardele, cel mai adesea va trebui să te străduieşti să îi determini să fie realişti şi conservatori în legătură cu Realizarea-fundaţie.

Pasul nr. 2 în Pachetul realizărilor de valoare este *Realizarea încununată de succes*. Realizarea încununată de succes este nivelul de performanţă care ar putea fi aşteptat în mod rezonabil şi realist atât de către manager, cât şi de către angajat. Din nou, managerul şi angajatul determină acest nivel al performanţei muncind împreună şi analizând trecutul şi toate datele aflate la dispoziţie referitoare la post. Muncind împreună şi prin intermediul discuţiilor, atât managerul, cât şi angajatul capătă o înţelegere rezonabilă a ceea ce înţelege

fiecare prin Realizarea încununată de succes. Din nou, permiteți-mă să vă reamintesc că vom discuta în amănunt în capitolul 8 din **Știința obținerii performanțelor deosebite.**

Pasul nr. 3 din Pachetul realizărilor de valoare este *Realizarea de valoare.* Realizarea de valoare este nivelul de performanță care poate fi așteptat dacă totul se desfășoară conform planului, iar angajatul excelează în toate domeniile. Acest nivel oferă o țintă celor ce obțin performanțe deosebite. Din nou, Realizarea de valoare este stabilită prin intermediul participării și discuției. Managerul trebuie să fie sigur că obiectivele Realizării de valoare îl determină pe individ să se străduiască cu adevărat. După ce a stabilit nivelurile Realizarea-fundație și Realizarea încununată de succes, managerul va reuși să îl direcționeze, cu succes, pe angajat către Realizarea de valoare.

Avantajele acestui sistem cu trei niveluri sunt numeroase:

1. Managerul își petrece intenționat timpul cu discuții concrete despre performanța legată de activitatea desfășurată la locul de muncă.
2. Managerul și angajatul ajung să se cunoască unul pe altul și identifică nivelurile așteptării prin intermediul discuțiilor.
3. Managerul poate identifica nivelul performanței pe care dorește să îl atingă angajatul. Prea des facem greșeala de a-i clasifica pe angajați; acest sistem le permite angajaților să se clasifice ei înșiși, iar managerului să îi ajute să se deplaseze la toate nivelurile pentru a extinde sentimentul de confort și dorința.
4. Plafoanele realizării se deplasează. Pe măsură ce imaginea de sine se dezvoltă, angajații au nevoie, de asemenea, de mai mult loc pentru a se dezvolta.
5. Se stabilește un nivel de bază, în așa fel încât nici angajatul, nici compania să nu se afle în pericol.
6. Folosind în mod potrivit acest sistem, managerul aproape că nu va trebui niciodată să concedieze un angajat - unii iau singuri decizia să plece, dar managerul se află rareori în această poziție neplăcută și incomodă.

Există șanse foarte mari să ridicați din sprâncene la punctul 6. Unul dintre cele mai dificile lucruri pe care le are de făcut întotdeauna un

manager este să concedieze un angajat şi este cu adevărat plăcut să te gândeşti că aceasta se va petrece foarte rar, dacă nu niciodată. Dacă vei combina Pachetul realizărilor de valoare cu ceea ce eu numesc *Procesul datoriei*, concedierile vor deveni de domeniul trecutului. Procesul datoriei are drept rezultat:

D. Generează consecinţe dezirabile şi recompensante pentru ceilalţi (aminteşte-ţi că 75 - 85% din comportament este determinat de consecinţe)

Ceea ce înţeleg eu prin Procesul datoriei le va părea unora dintre dumneavoastră simplist, dar un sistem nu trebuie să aibă 16 grafice şi 189 de pagini pline de „documente" pentru a da rezultate. Pentru mine, Procesul datoriei înseamnă „trei greşeli şi eşti dat afară". Atunci când un angajat face o greşeală, ar trebui să fim de fapt *mulţumiţi!* De ce? Pur şi simplu pentru că învăţăm mult mai mult din greşelile pe care le facem decât din victorii. Ar trebui să facem tot ce putem pentru a le mulţumi oamenilor atunci când fac o greşeală... ar trebui să fim încântaţi (ei bine, aproape) de noi înşine atunci când facem o greşeală. După ce am trecut de această euforie iniţială, trebuie să analizăm *de ce* a fost făcută greşeala şi ce putem face pentru ca aceasta să nu mai apară.

Atunci când facem *aceeaşi* greşeală a doua oară, trebuie să ne confruntăm cu această eroare având o atitudine uşor diferită. Procesul analizării este acelaşi, întrebând *de ce* şi *ce* se poate face. Dacă, după analiză, decidem că nivelul determinat al performanţei este corect pentru *toate* părţile implicate şi dacă putem să controlăm reapariţia acestei erori, întocmim un plan de acţiune pentru a face acest lucru. Totuşi, toată lumea trebuie să înţeleagă că *aceeaşi greşeală* făcută a treia oară va avea drept rezultat concedierea.

Persoana ce *repetă* greşelile face o afirmaţie în legătură cu sentimentele sale şi nivelul său de abilitate. Ea afirmă două lucruri: (1) „Ce se întâmplă la locul de muncă nu este de fapt o prioritate de înalt nivel în viaţa mea. Entuziasmului şi devotamentul meu nu sunt nici ele la cote prea înalte"; (2) „Nu am abilitatea necesară pentru a mă descurca în

această poziție". Responsabilitatea noastră în ceea ce privește ajutorul acordat nouă înșine și celorlalți pentru a obține performanțe deosebite este de a descoperi care dintre aceste două afirmații a fost făcută și să acționăm în consecință. În cazul afirmației nr. 1, acțiunea potrivită pentru angajat și pentru firmă este de a-l ajuta pe individ să își găsească un alt loc. Dacă acest lucru este posibil în cadrul firmei, este foarte bine. Dacă se poate face prin mutarea lui la o altă firmă, atunci este cel mai bine pentru toate părțile implicate. Dacă îi ceri unui om să continue să îndeplinească sarcini care nu îi fac plăcere, cărora nu le este devotat și pe care nu le îndeplinește în mod satisfăcător, îl condamni pe individul respectiv la nefericire și la scăderea productivității. Adesea lucrul cel mai util pe care îl putem face pentru cineva este să îl ajutăm să descopere că s-ar putea să se realizeze într-o altă slujbă sau într-un alt domeniu. S-ar putea să fie o decizie dură, cum spune consultantul în management Fred Smith, dar cu cât este luată mai repede această decizie, cu atât sunt mai mici pierderile.

Dacă este cazul celei de-a doua afirmații, atunci responsabilitatea noastră este de a ajuta persoana respectivă să primească instruirea necesară pentru a se descurca în postul respectiv. Dacă nivelul aptitudinilor cerute este sub capacitatea angajatului, nu ai un angajat problemă, ai o problemă de *proceduri de angajare*. Îl poți ajuta cel mai bine pe angajat ajutându-l să găsească un post în care să poată folosi talentele și aptitudinile pe care le posedă deja - sau să fie instruit să dezvolte mai mult aceste talente în așa fel încât să aibă succes.

PENTRU A OBȚINE CE DOREȘTI, ADAUGĂ PACHETUL REALIZĂRILOR DE VALOARE

Atunci când stabilim că Procesul datoriei, așa cum am subliniat, este procedura standard de operare, nu trebuie decât să adăugăm conceptul Pachetului realizărilor de valoare pentru a avea un sistem sigur, ce nu va da greș, care îți va permite să conduci eficient, eficace, cu empatie și cu rezultate care să le facă plăcere atât angajaților, cât și firmei. Nivelul Realizarea-fundație este cheia importantă. Amintește-ți: Tu și angajatul ați fost de acord că nivelul Realizarea-

fundaţie este nivelul *minim* acceptabil pentru a continua activitatea... *şi* dacă acesta este stabilit în mod potrivit (cu participarea angajatului), tu şi angajatul aveţi o bază pe care puteţi să construiţi. În Procesul datoriei, dacă nu sunt îndeplinite standardele Realizării-fundaţie, managerul şi angajatul se întorc şi analizează, întrebând *de ce* şi determinând ce se poate face pentru a se asigura că vor fi îndeplinite în viitor acele niveluri ale Realizării-fundaţie. Atunci când aceste niveluri nu se întâlnesc a doua oară, iar managerul este sigur că esenţa problemei responsabilităţii ţine de angajat, atunci trebuie să fie stabilită o perioadă de probă. Durata acestei perioade de probă poate fi între două săptămîni şi şase luni, în funcţie de planul de acţiune referitor la corectarea greşelilor şi de postul angajatului. Unii angajaţi de la linia de asamblare pot dovedi că şi-au îmbunătăţit activitatea (sau nu) în câteva săptămâni, în timp ce unele cadre de conducere s-ar putea să aibă nevoie de doi ani de probă.

Atunci când nivelul Realizării-fundaţie nu este atins într-o perioadă rezonabilă de timp (la care managerul şi angajatul ajung împreună), angajatul a semnalat că actualul post pe care îl deţine nu este postul în care ar trebui să se afle. Dacă procesul este condus aşa cum trebuie de tine, angajatul nesituat acolo unde trebuie va pleca singur sau cel puţin va fi de acord cu tine că un alt post va fi în interesul ambelor părţi.

SE OBŢIN, DE FAPT, REZULTATE?

Să trecem în revistă un incident concret în care a fost aplicat acest concept. Recent, colegul meu Jim Savage a vorbit în faţa unui grup format din stomatologi, soţiile lor şi în faţa membrilor personalului acestora şi ei i-au spus că sistemul dă de fapt rezultate. După părerea lui Jim, erau un grup cu care era o plăcere să lucrezi - profesionişti, foarte receptivi şi dornici să găsească idei care să îi ajute să obţină mai multe succese în profesiile pe care şi le aleseseră. După program, s-au dus la restaurant împreună şi Jim a stat la masa doctorilor, o masă mare, rotundă, şi a participat la o conversaţie foarte interesantă.

Un dentist a spus: „Nu o pot face pe funcţionara de la recepţie să dea telefoane «tensionate»". A continuat, explicând că telefoanele

«tensionate» erau telefoanele zilnice date pentru a confirma programările şi/sau a reaminti oamenilor că este timpul să îşi cureţe dinţii de tartru. Jim a întrebat, cu „inocenţă": „Şi atunci de ce mai lucrează pentru dumneavoastră?". Evident, Jim atinsese un punct sensibil deoarece stomatologul a răspuns cam enervat: „Ei bine, nu este aşa de uşor să găseşti funcţionari buni!".

Apoi Jim a întrebat: „Cât de bună este funcţionara dumneavoastră?". După câteva minute de gândire şi justificare, stomatologul s-a oprit în mijlocul propoziţiei şi a spus: „Sunt un prost... este cu adevărat bună, dar nu i-am indicat direcţia potrivită". Jim spunea că a fost foarte interesant să îl vezi ajungând singur la această concluzie. Dacă Jim ar fi spus: „Mi se pare că nu o direcţionezi suficient de bine", doctorul ar fi putut deveni cu adevărat (şi pe bună dreptate) defensiv. Răspunzând la întrebări, acest om a reuşit să descopere că:

1. Trebuie să *stabilească* şi să „vândă" conceptul importanţei acestor telefoane.
2. Trebuie să *instruiască* oamenii pentru a-i îndeplini aşteptările.
3. Trebuie să *controleze* pentru a se asigura că obţine lucrurile la care se aşteaptă.

Doctorul s-a întors la cabinet şi i-a convocat pe director şi pe funcţionara de la recepţie. A început întâlnirea spunând: „Scopul meu este să vă dau tuturor mai mulţi bani! Vă interesează să discutăm cum anume voi face asta?". Bineînţeles că s-au arătat interesaţi! După aprobarea lor plină de entuziasm, a continuat: „Aşa cum ştiţi amândoi, cabinetul nostru acoperă 60 până la 75% din capacitatea noastră (ore din zi şi potenţiali clienţi) în fiecare lună. Pentru ca amândoi să primiţi o mărire substanţială a salariului, avem nevoie de mai mulţi clienţi. Un mod foarte bun de găsire de noi clienţi este confirmarea programării, care va reduce amânările şi neprezentările. Un alt mod este reprezentat de telefoanele «de edificare a afacerii» (aceasta este o denumire mult mai bună). Până acum aceste telefoane se numeau «tensionate» pentru că aşa le considera cel ce telefona. De acum înainte sunt telefoane «de edificare a afacerii» sau «de ajutorare» deoarece ne vom concentra pe persoana pe care o sunăm. Noi oferim

servicii de care aceste persoane au foarte mare nevoie şi avem *responsabilitatea* de a le ajuta, înştiinţându-le când sunt programate la cabinetul nostru". Apoi a continuat: „Eu ştiu că sunt telefoane foarte solicitante şi nu vreau să aveţi aceste convorbiri toată ziua, aşa că să începem prin a vedea de câte telefoane de ajutorare este nevoie pentru a încuraja un client să ne viziteze cabinetul".

Conversaţia a continuat şi după ce atât directorul, cât şi funcţionara de la recepţie au fost făcuţi să-şi prezinte ideile (prin întrebări), iată ce a rezultat:

1. Funcţionara de la recepţie se va asigura că 100% din toate programările vor fi confirmate, cu şapte zile înainte, prin telefon. Va telefona dimineaţa, după-amiaza şi chiar câte un telefon de acasă, seara, dacă va fi necesar. Ea a pus la punct un sistem de urmărire postvânzare care i-a permis să îşi organizeze timpul în aşa fel încât aceste telefoane să fie date în perioadele mai puţin aglomerate ale zilei. În acest caz, 100% din persoanele cu programări *contactate* a reprezentat nivelul ei de Realizare-fundaţie, nivelul Realizare încununată de succes şi nivelul Realizare de valoare.
2. Directorul şi funcţionara de la recepţie au împărţit telefoanele de „edificare a afacerii" sau de „ajutorare" în două părţi egale. Cinci telefoane în fiecare zi reprezentau Realizarea-fundaţie; opt telefoane în fiecare zi reprezentau Realizarea încununată de succes; zece telefoane în fiecare zi reprezentau nivelul Realizare de valoare. (Aminteşte-ţi că toate cele trei niveluri însemnau acelaşi lucru, deoarece 100% dintre persoanele care au făcut programări trebuie să fie contactate cu şapte zile înaintea programării.)
3. Directorul a pus la punct un raport de o singură pagină care a permis tuturor celor implicaţi să adune şi să prelucreze informaţiile de care aveau nevoie pentru a vedea cum funcţionează programul. Raportul era înaintat săptămânal stomatologului.
4. În numai şaizeci de zile, persoanele care se programaseră, dar nu se prezentau au fost eliminate aproape în întregime (un beneficiu secundar a fost crearea unor excelente relaţii cu publicul); cabinetul opera la o capacitate de 85 - 90%, iar direc-

torul şi funcţionara de la recepţie au primit măririle de salariu. Notă: dentistul a obţinut ceea ce dorea (mai mulţi clienţi) deoarece i-a ajutat pe asistenţii săi să obţină ceea ce doreau (o creştere de salariu). Asistenţii au obţinut ceea ce doreau (o creştere de salariu) deoarece i-au ajutat pe clienţi să obţină ceea ce doreau (dinţi mai frumoşi şi mai sănătoşi).

Instrumentul principal utilizat în acest exemplu este ceea ce îmi place să denumesc „urmărirea vânatului". Atunci când se dedică sportului său favorit, vânătorul îşi urmăreşte prada... ceea ce înseamnă că îşi împarte activităţile care îl vor conduce la succes în părţi mai mici şi foarte mici. Vânătorul determină: regulile jocului, aria geografică, data, armele, momentul din zi, modul de transport etc. Atunci când „vânăm" performanţele deosebite, trebuie să facem acelaşi lucru. Trebuie să „urmărim" activităţile de succes care să ne ducă la scopul nostru - SUCCESUL! Când împărţim scopurile în părţi foarte mici şi stabilim nivelurile Realizării-fundaţie, nivelurile Realizării încununate de succes şi nivelurile Realizării de valoare, ştim *când* vom avea succes şi *cum* să atingem nivelul performanţei deosebite. Un excelent manager spunea: *„Dacă nu îl poţi măsura, nu îl poţi conduce".*

Evident, nu toate programele din cadrul Pachetului realizărilor de valoare vor avea rezultatele pozitive pe care le-a avut acesta. În firma noastră, avem un reprezentant cu vânzările prin telemarketing care nu avea rezultate bune. El şi şeful său au fost de acord că zilnic trebuia să facă, în medie, 80 de încercări (numere de telefon formate), 20 de convorbiri complete şi vânzări în valoare de 600 $ ca nivel al Realizării-fundaţie; 90 de încercări, 25 de convorbiri complete şi vânzări în valoare de 800 $ au fost determinate pentru nivelul Realizării încununate de succes şi 100 de încercări, 30 de convorbiri complete şi vânzări în valoare de 1 200 $ trebuiau să reprezinte nivelul Realizării de valoare. După treizeci de zile, agentul avea, în medie, 60 de încercări de a da telefon, 12 convorbiri complete şi vânzări în valoare de 200 $. Atunci când a fost chemat de şeful său, agentul comercial nu a putut să motiveze prea bine lipsa realizărilor. Într-o lungă şedinţă de planificare, au fost de acord că nivelul Realizării-fundaţie ar putea fi schimbat la 60 de încercări de a da telefon, 15 convorbiri complete şi vânzări în valoare de 500 $ pentru următoarea săptămână. La sfârşitul perioadei a-

supra căreia căzuseră de acord, rezultatele au fost 58 de încercări de a da telefon, 10 convorbiri complete şi vânzări în valoare de 180 $.

Iată care au fost întrebările pe care le-a pus directorul de vânzări la următoarea lor întâlnire:

1. Crezi că nivelul Realizării-fundaţie, cu care am fost de acord în ultima noastră întâlnire, este corect? („Da.")
2. Pot face ceva pentru a te ajuta să atingi acest nivel? („Nu.")
3. Înţelegi că dacă nu construieşti acel nivel de fundaţie solidă pentru această slujbă, s-ar putea să fii mai potrivit în altă parte? („Da.")
4. Înţelegi că dacă nu respecţi aceste standarde minime, nu vom avea altă opţiune în afara celei de a pleca de aici şi a găsi ceva mai bun pentru tine? („Da.")
5. Şapte zile ţi se par o perioadă rezonabilă de timp pentru a respecta aceste standarde? („Da.")
6. Care crezi că sunt sentimentele mele în legătură cu această întâlnire? („Pari preocupat de succesul meu.")
7. Cum te simţi tu în legătură cu această întâlnire? („Mă simt bine... şi informat.")

Două zile mai târziu, agentul comercial şi-a cerut transferul în alt sector al companiei noastre.

Perioadele de timp şi cifrele pot fi schimbate, dar procesul nu!

Permiteţi-mi să îmi subliniez punctul de vedere cu un ultim exemplu.

„DETEST CEEA CE FAC"

Într-o zi, chiar înainte de a ţine o conferinţă la Birmingham, Alabama, o doamnă a venit în culise. Era îmbrăcată foarte frumos, dar uitase cu totul să îşi ia zâmbetul de acasă. A intrat şi a început să vorbească - evident, repetase înainte ce avea de spus. „O, domnule Ziglar, sunt aşa de bucuroasă că vă văd! Dacă nu mă ajută cineva, nu ştiu ce voi face! Detest ceea ce fac la serviciu! Şeful meu nu îmi spune niciodată nici un cuvânt de încurajare. Nimeni din companie nu mă place şi nici eu nu îi plac. Este foarte, foarte rău şi vreau să plec de acolo!". Era genul de femeie care ar fi putut lumina o întreagă încăpere - părăsind-o, dacă ştiţi ce vreau să spun!

Cavett Robert ar spune: „Arăta precum căpitanul *Titanicului!*".
Nu peste multă vreme am avut puternicul sentiment că era vorba de un mic speech pe care îl mai ţinuse de aproximativ unsprezece mii de ori în faţa tuturor prietenilor săi, a rudelor, vecinilor şi a unor străini. Părea să aibă multă experienţă în aruncarea de lături asupra oricui ar fi stat pe loc. Am avut impresia că se aştepta ca eu să stau pe loc şi să aştept să arunce lăturile peste mine. Am simţit chiar că îşi închipuia că atunci când va termina, eu voi spune: „O, este teribil! Vai, este îngrozitor! Dar, draga mea, trebuie să fii curajoasă. Există oameni al căror destin este să poarte povara lumii în locul celorlalţi. Este doar o cruce pe care va trebui să o porţi şi trebuie să o duci cu curaj şi de bună voie şi, cu timpul, totul va fi bine".

M-a străfulgerat chiar ideea că, în mintea ei, se aştepta să plece de la întâlnirea noastră ştergându-şi colţurile ochilor cu o batistuţă şi spunând: „O, m-aţi ajutat atât de mult! Sunt atât de bucuroasă că aţi avut timp să îmi împărtăşiţi toate astea!". Dar dacă aş fi acţionat în acest fel, aş fi trădat toate lucrurile în care cred. *Ultimul* lucru de care avea nevoie era simpatia. Îşi petrecuse întreaga viaţă plângându-şi de milă şi, cum ar fi spus dna Mamie McCullough, Doamna POT SĂ O FAC: „prezentând propria «petrecere privată cu tema să-ţi plângi de milă»" Avea nevoie de empatie, nu de simpatie. Avea nevoie de cineva care să nu fie o parte a problemei, dar care ar fi putut să o ajute să găsească o soluţie.

DIN NEFERICIRE, VA FI MAI RĂU

Când, în fine, a făcut o pauză pentru a-şi trage sufletul, ca să pot strecura şi eu o vorbă, m-am uitat la ea şi am spus (cu fermitate, dar fără a fi nepoliticos): „Da, situaţia dumneavoastră nu pare a fi foarte bună şi, din nefericire, probabil se va înrăutăţi!". Nu ar fi fost mai surprinsă nici dacă i-aş fi aruncat în faţă o găleată de apă rece.

Evident, se aştepta ca acel „drăguţ domn Ziglar" să fie complet diferit. Ştiu asta pentru că a reacţionat sărind înapoi şi întrebând: „Ce vreţi să spuneţi cu asta?". Zig: „Este foarte simplu. Situaţia dumneavoastră va deveni din ce în ce mai rea pentru că există şansa să pierdeţi această slujbă, iar locurile de muncă, chiar şi cele rele, nu sunt prea uşor

de găsit". Doamna: „Ce tot spuneţi acolo?". Zig: „Doamnă, nu există nicăieri o companie care să accepte atât de mult negativism concentrat într-un singur punct şi să supravieţuiască". Şi-a stors câteva lacrimi şi m-a întrebat: „Ei bine, ce pot să fac?". Zig: „Am o idee, dacă sunteţi cu adevărat interesată de rezolvarea problemei". Doamna: „Vă rog, spuneţi-mi despre ce este vorba pentru că sunt cu adevărat interesată".

După părerea mea, este extrem de important să determini dacă o persoană este sau nu cu adevărat interesată de rezolvarea problemei. Mulţi oameni par să caute ajutor, dar în realitate nu vor decât un public care să îi asculte şi pe cineva care să fie de acord cu ceea ce spun şi fac. Nu aveam timp să ascult pur şi simplu. Eu trebuie să am sentimentul că timpul meu va fi utilizat pentru rezolvarea problemei şi nu pentru dezbaterea problemei până la îngroparea acesteia.

Femeia m-a asigurat că era cu adevărat interesată de rezolvarea problemei, aşa că am fost de acord să îi împărtăşesc câteva idei care credeam că o pot ajuta.

ÎNCEPE SĂ CAUŢI BINELE

Zig: „Primul lucru pe care vreau să îl faceţi astă seară, o dată ajunsă acasă, este să luaţi o foaie de hârtie şi să scrieţi tot ce vă place la slujba şi la compania dumneavoastră". Doamna: „Va fi uşor, deoarece nu îmi place nimic!". Zig: „Aveţi puţină răbdare şi permiteţi-mi să vă pun o întrebare". Doamna: „Bine". Zig: „Din întâmplare sunteţi plătită pentru munca pe care o faceţi sau lucraţi acolo benevol?". Doamna: „Bineînţeles că sunt plătită pentru ceea ce fac!". Zig: „Nu vă place asta?". Doamna: „Bineînţeles că îmi place asta!". Zig: „Ei bine, lucrul numărul unu care vă place în legătură cu slujba dumneavoastră este deci faptul că sunteţi plătită pentru ea, aşa că daţi-i drumul şi scrieţi lucrul acesta. Vom începe lista noastră chiar acum.

Numărul doi, vă plătesc sub medie, la acelaşi nivel cu media sau peste medie pentru ceea ce faceţi?". Doamna: „Trebuie să mărturisesc că sunt plătită peste medie". Zig: „Vă place asta?". Doamna: „Bineînţeles că îmi place asta!". Zig: „Foarte bine, al doilea lucru care vă place în legătură cu slujba dumneavoastră este că sunteţi plătită peste medie, aşa că scrieţi asta".

Numărul trei, vă puteți lua concediu?". Doamna: „De ce, bineînțeles că îmi iau concediu!". Zig: „Vă place asta?". Doamna: „Bineînțeles că îmi place asta!". Zig: „Foarte bine, vă luați concediu, vă place asta, așa că scrieți.

Numărul patru, aveți un program de pensionare?" Doamna: „Toată lumea are un program de pensionare, inclusiv firma noastră!". Zig: „Vă place asta?". Doamna: „Bineînțeles că îmi place asta!". Zig: „Foarte bine, aveți un program de pensionare și vă place asta, deci scrieți".

Am continuat și, pe măsura desfășurării procesului, a descoperit o mulțime de lucruri care îi „plăceau" în legătură cu slujba ei (spitalizarea și asigurarea pe viață, cinci zile pe an concediu de boală, toate sărbătorile legale, un plan de participare la profit până la pensionare, doar zece minute de mers cu mașina de acasă până la birou, o oră liberă la prânz, participare în relațiile angajat/patron, o clădire frumoasă în care lucra, cu spații private și păzite de parcare etc.).

De fapt, erau douăzeci și două de lucruri care îi plăceau la slujba pe care o detesta și la care nu îi plăcea *nimic* doar cu câteva minute mai devreme.

AMINTEȘTE-ȚI: ÎN VIAȚĂ GĂSEȘTI CEEA CE CAUȚI

Aș fi putut să mă duc la Mobile, Alabama, Albany, New York, sau Fresno, California, și *să găsesc* droguri, crimă, prostituate și, în general, cei mai negativi și mai antipatici oameni din lume. Sau aș fi putut să mă duc la Mobile, Alabama, Albany, New York, sau Fresno, California, cum am făcut de fapt în trecut, și să găsesc unii dintre cei mai frumoși, drăgăstoși, atenți, devotați, cu frica lui Dumnezeu, iubitori de familie oameni din lume. Vei *găsi* ceea ce cauți.

Poți lua cel mai deosebit bărbat sau cea mai deosebită femeie, să acorzi atenție unor lucruri fără importanță și să faci în așa fel încât să le găsești nod în papură. Sau poți lua un bărbat obișnuit sau o femeie obișnuită și să începi să le cauți calitățile și vei descoperi o mulțime. Depinde de ceea ce cauți.

Soțule, dacă îți tratezi soția ca pe un pur sânge, nu vei sfârși niciodată prin a avea alături o mârțoagă. Soție, dacă îți vei trata soțul ca

pe un campion, nu vei sfârşi niciodată prin a avea alături un tâmpit. În postul pe care îl ocupi sau în compania ta poţi descoperi multe lucruri bune, care îţi plac, sau un număr de lucruri care nu îţi plac. Depinde de ceea ce vrei de la viaţă, deoarece *vei descoperi ceea ce cauţi.* În mod semnificativ, cu cât descoperi mai mult bine sau mai mult rău în tine însuţi, în soţ/soţie, în locul de muncă, în copiii tăi, în ţara ta sau în viitorul tău, cu atât mai mult bine *sau* mai mult rău vei găsi.

Mesaj: Caută ceea ce vrei - nu ceea ce nu vrei.

PUNE ACCENTUL PE LUCRURILE POZITIVE

Am încurajat-o pe doamna aceea să ia lista cu cele douăzeci şi două de lucruri pozitive în legătură cu slujba ei şi, înainte de a se duce la culcare, să se aşeze în faţa oglinzii şi încet, cu fermitate, să citească lista cu voce tare. Aceasta va planta gânduri pozitive în subconştient înainte de a adormi. În dimineaţa următoare va citi din nou lista înainte de a se duce la serviciu.

Va lua lista cu ea deoarece în următoarele douăzeci şi patru de ore va adăuga şi alte lucruri pe listă, pentru că a început să se condiţioneze să caute lucrurile pozitive în legătură cu slujba sa. În timpul acelei zile şi în zilele următoare, trebuia să adauge lucruri pozitive pe această listă. Am încurajat-o să urmeze acest proces timp de minimum douăzeci şi una de zile, deoarece de atâtea este nevoie pentru a substitui un obicei prost (găsirea de greşeli) cu un obicei *bun* (găsirea lucrurilor pozitive).

După aproximativ treizeci şi cinci de minute, această doamnă îşi schimbase cu totul modul de a gândi. Când a plecat, umbla cu *paşi mari!* Nu a ieşit din încăpere ca o persoană bătută şi învinsă. Nu mă înţelegeţi greşit. Nu insinuez că în treizeci şi cinci de minute am reuşit să depăşim o viaţă întreagă-depunând un cont exagerat la banca atitudinii mintale potrivite. Totuşi, îi dădusem ceva speranţă şi un plan şi acestea sunt două ingrediente puternice. De fapt, managerii câştigători nu fac niciodată promisiuni oamenilor lor, cu excepţia cazului în care le oferă un plan ce face ca promisiunile să fie posibile.

Şi atunci când managerii cer ceva, ei se consultă în legătură cu aceasta şi obţin un plan *de la* acea persoană pentru a putea să realizeze realist o anumită cerinţă.

Şase săptămâni mai târziu, eram din nou la Birmingham, cu ocazia unei alte conferinţe. Femeia stătea chiar în primul rând, zâmbind. Am schimbat câteva cuvinte şi am întrebat-o ce mai face. A răspuns: „Ei bine, ca să vă spun adevărul, încă nu sunt bine, dar aţi fi uimit cât de mult s-au schimbat compania şi oamenii care lucrează acolo!". Lumea ei se schimbase deoarece atitudinea ei se schimbase. Şi lumea *ta* se va schimba.

Aşteaptă-te la ce este mai bun de la tine şi de la ceilalţi!

AXIOMELE PERFORMANȚEI

1. **În general obţinem de la alţii ceea ce ne aşteptăm să obţinem.**
2. **Deosebirea dintre companiile bune şi cele excelente este instruirea.**
3. **Găseşti ceea ce cauţi în viaţă... şi în carieră.**
4. **Să nu faci niciodată o promisiune fără a avea un plan.**

„AŞTEAPTĂ-MĂ, SUNT LIDERUL TĂU!“

Un dram de loialitate valorează cât o grămadă de inteligenţă.

Elbert Hubbard

Găsitorii binelui
Exigenţa ta: aşteaptă-te la ce este mai bun
Loialitatea

5

L-ul din formula GEL vine de la *Loialitate*. Loialitatea, foarte simplu, este dorinţa de a-i ajuta pe ceilalţi oameni să aibă succes. Grant Teaff este antrenor de fotbal la Baylor University din Waco, Texas. Este un om deosebit şi un câştigător ca antrenor de fotbal. O dată l-am auzit relatând o poveste care spune destul de mult despre loialitate.

Baylor University a câştigat primul campionat în cincizeci de ani în timpul celui de-al treilea an de activitate a antrenorului Teaff. În primii doi ani, s-au luptat să stabilească o fundaţie solidă şi nu au avut succesul pe care ar fi vrut să îl aibă. Chiar înainte de a începe al treilea sezon, coordonatorul ofensivei de la Baylor University a venit la antrenorul Teaff şi l-a rugat să meargă la vânătoare împreună cu el. Un fermier din vestul Texasului îi invitase să vâneze pe proprietatea

lui. Profitând de ocazie, într-una din ultimele pauze înainte de începerea unui lung sezon de fotbal (paisprezece până la şaisprezece ore de muncă zilnic), şi-au pus armele în camionetă şi au plecat.

Ajunşi la destinaţie, antrenorul Teaff l-a rugat pe asistentul său să aştepte în maşină în timp ce el îl va anunţa pe fermier că erau acolo şi se duc să vâneze. În timp ce bătea la uşă, antrenorul habar n-avea ce primire entuziastă îl aştepta! „Antrenorul Teaff? Dumnezeule, ce bine îmi pare că vă văd! Faceţi treabă bună cu echipa Baylor Bears! Ştiu că nu aţi câştigat câte meciuri aţi fi vrut în aceste două sezoane, dar cred că sunteţi pregătit pentru un sezon de câştigare a campionatului!".

Antrenorul a fost atât încântat, cât şi umilit de spusele fermierului. „Mulţumesc mult", a replicat el, „şi dacă putem face ceva pentru dumneavoastră, nu trebuie decât să îmi spuneţi."

„De fapt", a spus fermierul, „am nevoie de ajutorul dumneavoastră! Dacă observaţi, la aproximativ cincizeci de metri de locul în care aţi parcat camioneta se află un catâr bătrân. Avem acest catâr de aproape douăzeci de ani şi, sincer, domnule antrenor Teaff, este ca un membru al familiei noastre. Nu de mult, s-a îmbolnăvit şi suferă mult şi trebuie să îl scăpăm de durere. Nu pot să fac eu însumi asta, iar soţia mea nu a tras niciodată cu arma şi nu are de gând să o facă acum. Dacă tot aveţi armele la dumneavoastră, nu vreţi să puneţi capăt suferinţei catârului?"

„Ei bine, se pare că măcar atâta lucru pot să fac, având în vedere că aţi fost aşa de drăguţ şi ne-aţi permis să vânăm pe proprietatea dumneavoastră", a spus antrenorul.

„Mulţumesc", a spus fermierul, „vom îndepărta cadavrul şi când terminaţi partida de vânătoare, vă puteţi întoarce aici să luaţi masa cu noi."

Antrenorul Teaff s-a îndeptat către camion şi pe drum i-a venit o idee, care, cum spune el, „poate fi ceva periculos pentru un antrenor de fotbal". S-a încruntat la faţă şi şi-a muşcat limba până ce i-au dat lacrimile. Asistentul l-a văzut şi l-a întrebat: „Ce s-a întâmplat?".

„O, fermierul ăla bătrân m-a scos din sărite!", a răspuns antrenorul Teaff. „Poţi să crezi că a spus că Baylor nu va câştiga niciodată un meci în timp ce tu şi cu mine suntem antrenori ai echipei de acolo?"

„Ce?" a fost replica sceptică.

„Nu numai asta, ci a spus că suntem probabil cei mai proşti antrenori din istoria fotbalului!"

„Dar vom vâna pe proprietatea lui."

„Nu numai că mi-a spus să plecăm de pe proprietatea lui imediat, dar şi că va chema oamenii legii să ne alunge!"

„Nu pot să cred", a spus asistentul.

„Da, m-a înfuriat atât de tare încât cred că am să îi împuşc catârul!"

„O, nu! Vrei să avem probleme cu oamenii legii? Vom avea cu adevărat probleme dacă îi împuşti catârul!"

„Probleme sau nu, m-am săturat de cei care vorbesc de rău Universitatea Baylor... asta e!"

Încercând din greu să nu pufnească în râs, antrenorul Teaff şi-a luat arma, a ochit bietul catâr bătrân, pentru a-i face o favoare, şi a apăsat pe trăgaci. Bang! a răsunat împuşcătura. Pe când se întorcea să vadă reacţia asistentului, *Bang! Bang!*, alte două împuşcături s-au auzit din cealaltă parte a camionetei, iar asistentul a strigat: „Am împuşcat două vaci, acum să o ştergem de aici!".

Evident, asta înseamnă să mergi cu loialitatea prea departe, dar dacă ai de gând să devii unul dintre cei ce obţin performanţe deosebite, nu există nici o îndoială în legătură cu loialitatea în trei domenii. Trebuie să fii loial faţă de tine însuţi, faţă de cei alături de care trăieşti şi munceşti şi faţă de firma ta.

FII LOIAL FAŢĂ DE TINE ÎNSUŢI

Pentru a fi loial faţă de tine însuţi, trebuie să *munceşti* pentru a menţine o imagine de sine sănătoasă. Nu este vorba de un ego supradimensionat sau de genul de încredere în sine despre care înţeleptul spune că „apare în general înainte să înţelegem cu adevărat situaţia". Loialitatea faţă de tine însuţi înseamnă să cauţi dovada care să susţină *de ce* ar trebui să crezi în tine însuţi.

În cartea *See You at the Top*, am scris: „Nu poţi obţine în mod consecvent realizări într-o manieră care nu este consecventă cu modul în care te vezi pe tine însuţi". Nu pot sublinia îndeajuns importanţa „de a te vedea" pe tine îndeplinindu-ţi cu succes sarcinile zilnice. Crezi că un campion al lumii la categoria grea intră în ring punându-şi

întrebări în legătură cu abilitatea sa? Cu siguranţă, nu! Campionul păşeşte în ring *crezând* în sine însuşi şi în abilitatea sa de a câştiga! Credeţi că un jucător al echipei Super Bowl, campioană a lumii la baseball, nu intră pe teren, ci cere, timid, sfatul colegilor de echipă? Chris Evert Lloyd se aşteaptă să câştige majoritatea meciurilor ei de tenis, Nancy Lopez se aşteaptă să se afle printre câştigătoarele celor mai mari sume de bani din Asociaţia Jucătoarelor Profesioniste de Golf. Johnny Carson s-a aflat în fruntea multor oameni, mai des decât oricine altcineva din industria spectacolului, totuşi într-un interviu a afirmat că încă mai are trac înainte de a intra în scenă. Încrederea în tine însuţi şi loialitatea faţă de tine însuţi te vor ajuta mult să devii unul dintre cei ce obţin performanţe deosebite.

Un sondaj Gallup a revelat că stima de sine a muncitorilor şi managerilor joacă un rol substanţial în productivitatea economică. Dr. Robert Schuller, pastor al celor peste zece mii de enoriaşi ce frecventează Catedrala de Cristal din Garden Grove, California, a realizat un studiu, plătit de un sponsor anonim. Iniţial, dr. Schuller nu a fost interesat de productivitate, ci de importanţa pe care o acordă americanii, în general, stimei de sine. Cu toate acestea, răspunsurile date de o mie cinci sute de persoane intervievate l-au convins că relaţia dintre stima de sine şi productivitate este de mare importanţă pentru afaceri şi pentru guvern.

Studiul a arătat:

- Persoanele cu un nivel ridicat al stimei de sine se simt productive.
- Cei cu un nivel scăzut al stimei de sine nu se simt productivi şi se pare că le lipsesc stimulentele productive.

Dr. Schuller a ajuns la concluzia că „acelui capitalul uman instruit, oamenilor care iau decizii şi operează cu instrumentele societăţii noastre tot mai industrializate" li s-a permis „să ocupe un loc inferior maşinilor" şi că aceasta afectează nefavorabil productivitatea. Studiul a arătat că 37% dintre americani au o înaltă stimă de sine şi 30% au o foarte scăzută stimă de sine. În acest din urmă grup, numai 17% se consideră foarte productivi şi 20% spun că nu au fost deloc productivi. Din rezultatele studiului, dr. Schuller a ajuns la concluzia că

grupul de 30% cu o foarte scăzută stimă de sine este alcătuit din oameni care sunt „o povară pentru ei înşişi, pentru angajaţii lor şi pentru societatea americană, în general".

Economiştii şi guvernul federal au prevăzut, în general, investiţii de capital şi noi mecanisme ca soluţie la problema productivităţii statice sau a celei în scădere, dar dr. Schuller afirmă că se pare că mărirea stimei de sine a oamenilor pare fi aproape la fel de importantă. Studiul a arătat că elementele care duc de obicei la o înaltă stimă de sine sunt bunele relaţii familiale, standardele morale bune, religia, prietenii apropiaţi, bunăstarea financiară, hobby-urile şi statutul social. Persoanele căsătorite tind să aibă mai multă stimă de sine decât cele divorţate, văduve sau singure. Educaţia contribuie şi ea la o înaltă stimă de sine. Persoanele cu o înaltă stimă de sine sunt înclinate să vadă succesul în termeni personali; cei cu o scăzută stimă de sine au tendinţa de a căuta în succes o problemă strict materială. Una dintre cele mai importante descoperiri a fost că *persoanele cu o scăzută stimă de sine au tendinţa de a fi mult stresate fizic şi emoţional şi de a avea coeficienţi înalţi de absenteism la locul de muncă, lucru care diminuează în mod cert productivitatea.*

Evident, imaginea de sine va juca un rol major în cât de sus vei ajunge în compania pentru care lucrezi, deoarece joacă un rol major în abilitatea ta de a dezvolta lideri care te vor urma în sus pe scara succesului sau, în multe cazuri, te vor depăşi pe scara succesului.

Următorul articol; scris de James L. Hayes, fostul preşedinte al American Management Association, spune multe despre asta. Titlul articolului este „Arta promovării de sine", care ar putea să schimbe cu totul persoana cu stimă de sine scăzută sau pe cea care nu înţelege ce înseamnă stima de sine. Însă articolul vă va transforma cu siguranţă şi vă va ajuta să vă dezvoltaţi propriul potenţial. Ultima frază a articolului rezumă cu adevărat esenţa problemei:

> Mulţi manageri competenţi nu reuşesc să avanseze în firmele lor deoarece scapă din vedere un lucru major pentru o carieră - nevoia de a „se promova pe sine".

Conform unui sondaj recent organizat de Henchy & Co., o firmă de plasare din New York, s-a descoperit că 83% dintre cadrele de

conducere concediate aveau o trăsătură comună - nu au atras atenţia asupra aptitudinilor şi a realizărilor lor. Rezultatul final: au fost percepuţi ca neavând nici una.

Pe de altă parte, un al doilea studiu, realizat de o firmă de cercetare din Boston, a descoperit că managerii de succes ştiu cum să îşi îmbunătăţească imaginea prin intermediul promovării de sine.
Din nefericire, multe cadre de conducere concep promovarea de sine ca pe un simplu joc de inteligenţă şi un exerciţiu al egoului. În eforturile lor conştiente de a evita acest tip de imagine, merg prea departe în cealaltă extremă.

Cadrul de conducere care suferă de lipsa promovării de sine s-ar putea să nu aprobe comportamentul cadrului de conducere de succes. Dar va recunoaşte, cu părere de rău, avantajele pe care le aduce promovarea de sine de succes.

De vreme ce în orice firmă există oportunităţi limitate, managerii care se promovează pe sine au de obicei cele mai bune şanse de a avea ocazii favorabile în carieră - ce duc la o avansare mai rapidă, la o muncă mai interesantă, la un salariu mai bun şi la un acces mai rapid la managementul de vârf.

Managerii care au talentul de a se promova pe sine ştiu că aceasta este o artă delicată. Există întotdeauna riscul de a face prea multă promovare. Cu toate acestea, există anumite constante promoţionale ce pot fi aplicate, într-un anumit grad, oriunde şi oricând. Aceste tehnici includ:

• *Complimentează-ţi colegii.* Poţi demonstra încredere şi siguranţă în propriile abilităţi atrăgând atenţia asupra realizărilor celorlalţi. O asemenea subliniere te poate defini ca un individ foarte „pozitiv" şi această atitudine se va răsfrânge asupra ta.

• *Laudă-ţi subordonaţii.* Atunci când un subordonat face o treabă bună, spune-i. La urma urmei, succesul unui subordonat este şi

succesul tău. Sublinierea pozitivă frecventă îi va face pe subordonaţi să muncească mai bine. Ca rezultat, reputaţia ta ca bun supraveghetor va creşte.

• *Întocmeşte note.* Dacă descoperi informaţii care îi pot interesa pe colegii tăi, notează-le şi lasă să circule însemnările tale. Eforturile tale şi consideraţia arătată vor fi apreciate.

• *Implementează inovaţii creatoare.* Dacă descoperi un mod mai bun de a face ceva, pune-l în practică. Eforturile tale de a îmbunătăţi activitatea vor fi recunoscute şi te vei bucura de consideraţie.

• *Voluntariatul.* Proiectele speciale sau comisiile îţi vor solicita probabil mult timp. Dar participarea la asemenea activităţi te va identifica drept o persoană care urmăreşte şi altceva decât banii de pe statul de plată.

• *Vorbeşte.* Uneori s-ar putea să deţii informaţii pe care ceilalţi nu le cunosc atunci când trebuie să ia o decizie. Dacă este aşa, vorbeşte. S-ar putea să complici lucrurile, dar dacă ai dreptate, îţi vor mulţumi mai târziu.

• *Încearcă să cunoşti totul.* Nu te mulţumi să cunoşti ceea ce este de aşteptat să ştii. Descoperă cât mai multe posibil despre firma ta. Nu poţi şti niciodată când vei avea nevoie de aceste informaţii.

• *Observă şi reacţionează.* Încearcă să fii la curent cu tot ce se petrece în jurul tău. Dacă se întâmplă ceva, reacţionează imediat. Cu cât aştepţi mai mult, cu atât vei avea mai puţine şanse de a-ţi exercita controlul. Dacă aştepţi prea mult, în unele cazuri situaţia îţi poate scăpa de sub control.

După cum vedeţi, nici una dintre sugestiile de mai sus nu prescrie promovare de sine cu voce tare, care să atragă atenţia. Dimpotrivă, sunt tehnici sensibile pentru dezvoltarea unei imagini a unui om competent şi întotdeauna echilibrat. *Important nu este să fii perceput drept cel mai vizibil, ci drept cel mai capabil.*

PAŞII CE TREBUIE PARCURŞI PENTRU OBŢINEREA UNEI IMAGINI DE SINE SĂNĂTOASE

Dacă stima de sine este importantă pentru performanţele deosebite, ce putem face pentru a ne îmbunătăţi propria imagine? În *See You at the Top*, am prezentat cincisprezece paşi către obţinerea unei imagini de sine sănătoase... Pentru scopurile noastre de acum, aş dori să vă sugerez trei paşi pe care ar trebui să îi facă un manager pentru a-şi îmbunătăţi stima faţă de sine şi faţă de ceilalţi.

Pasul nr. 1: Întocmeşte o listă cu propriile victorii

Atunci când cauţi dovezi care să susţină *de ce* ar trebui să crezi în *tine*, întocmeşte o listă în care să notezi propriile victorii. În cele înşirate acolo nu trebuie să se afle lucruri precum: „A descoperit leacul cancerului". Înşiră victoriile simple, de fiecare zi, cum ar fi ajutarea unui cetăţean în vârstă să traverseze o intersecţie aglomerată (presupunând că vrea să traverseze acea intersecţie!).

Din nefericire, natura umană este astfel creată încât dacă ţi-aş cere să îţi aminteşti cel mai neplăcut incident din ultimele două săptămâni, s-ar putea să nu ştii *ce* incident să alegi. Totuşi, dacă te-aş întreba care a fost cea mai mare victorie din ultimele două săptămâni, s-ar putea să îţi fie dificil să precizezi una. Aceasta este natura umană - se agaţă de eşecuri şi uită victoriile. Pentru a combate această tendinţă naturală, trebuie să întocmeşti o listă cu victoriile tale.

Această listă nu este o listă cu care să te făleşti. De fapt, nu o va mai vedea nimeni altcineva în afară de tine. Această listă nu are nimic de-a face cu îngâmfarea. Aşa cum spun eu adesea: „Îngâmfarea este o maladie caraghioasă, ce îi îmbolnăveşte pe toţi, cu excepţia

celui care o are!". Această listă te va ajuta să îţi aminteşti că eşti o persoană de valoare.

Nu este o listă de „comparaţie". Nu te realizezi în comparaţie cu alţii. Întotdeauna va exista cineva mai puternic, mai util, mai atrăgător... mai puţin puternic, mai egoist sau mai puţin atrăgător decât tine. Atunci când faci comparaţii pozitive sau negative, te afli pe un teren primejdios. Pentru a realiza o imagine de sine sănătoasă, poţi face o singură comparaţie: *Compară-ţi acţiunile cu abilitatea.* Dacă vei face această singură comparaţie şi vei realiza că şi asta este cumva necinstită, deoarece abilităţile tale pot fi mărite prin instruire şi dezvoltare, vei fi făcut un pas imens către o imagine de sine sănătoasă şi către performanţele deosebite.

Aminteşte-ţi, succesul nu se măsoară prin modul cum realizezi tu ceva, în comparaţie cu modul cum realizează ceilalţi ceva. S-ar putea să ai de două ori talentul lor - sau pe jumătate. Succesul - *adevăratul* succes - se măsoară prin modul cum realizezi tu ceva în comparaţie cu ceea ce ai fi putut să faci cu talentul cu care te-a înzestrat Dumnezeu.

Ai putea de asemenea să ai o listă cu victorii ale acelor oameni pe care îi conduci sau îi supraveghezi. De ce să nu înregistrezi la zi ocaziile în care „i-ai surprins făcând ceva bine"? Dacă o faci, atât tu, *cât şi* angajaţii tăi veţi avea numai de câştigat.

Pasul nr. 2: Hotărăşte-te să trăieşti până la moarte

Will Rogers a făcut acest comentariu în ultimul discurs pe care l-a ţinut: „Doamne, lasă-mă să trăiesc până ce voi muri!". Desigur, se referea la acei „zombi umblători" care trec prin viaţă nedorind niciodată să fie încurcaţi de fapte. Îi vei recunoaşte; s-au născut în anii 1940 sau 1950, au murit în anii 1970 şi vor fi îngropaţi în anii 1990! S-au înţepenit pe un făgaş, care este, după cum ştii, nimic altceva decât o criptă cu uşile deschise. Putem ieşi (şi rămâne în afară) de pe făgaş în următorul mod: înţelegând că oamenii fericiţi, de succes nu trec prin viaţă, ei se *dezvoltă* prin viaţă.

Când mă gândesc la dezvoltare, mă gândesc la ce ne-a povestit Robert Schuller în emisiunea de televiziune „Hour of Power" despre

Sir Edmund Hillary. Vă aduceţi aminte, Sir Edmund Hillary a fost primul om care a escaladat Everestul, cel mai înalt munte din lume. A eşuat în mai multe din primele sale încercări şi într-una din aceste ocazii a pierdut cinci colegi, care au pierit pe coastele acelui munte. Parlamentul a dorit să recunoască public eforturile sale pline de curaj, aşa că l-a invitat pe Hillary la una din şedinţele sale. Au plasat chiar o fotografie cu Muntele Everest pe peretele încăperii în care urma să se desfăşoare întrunirea. Când Sir Edmund Hillary a intrat în sală, membrii Parlamentului s-au ridicat în picioare pentru a-l ovaţiona şi atunci când i-a văzut pe toţi acei legiuitori ridicaţi în picioare şi aplaudând marea sa realizare, ochii i s-au umplut de lacrimi. Mai mulţi membri ai Parlamentului au observat lacrimile şi probabil că au gândit: *A, ia uite, lacrimi de fericire pentru că recunoaştem public marea sa realizare.* Dar nu erau lacrimi de fericire şi bucurie - erau lacrimi de furie şi frustrare! Pentru că Edmund Hillary nu îşi propusese să urce muntele acela pentru o „mare realizare“ şi cu siguranţă nu îşi propusese să părăsească cinci colegi morţi pe versantul acelui munte.

Pe când înainta în sala Parlamentului, Hillary a recunoscut ceva ce mulţi dintre dumneavoastră aţi recunoscut de asemenea, şi anume: da, făcuse un „mare“ efort pentru a urca acel munte, dar

pentru a obţine rezultate excelente nu trebuie să te mulţumeşti doar cu o „mare realizare“!

Sir Edmund Hillary a ajuns până în capătul sălii, a făcut literalmente praf fotografia şi a strigat la munte: „M-ai învins! Dar nu mă vei mai învinge! Pentru că *tu ai crescut atât cât ai putut creşte... dar eu încă mai cresc!“.*

Vezi tu, prietene cititor, dacă eşti în creştere - indiferent de ceea ce ai realizat deja sau nu ai realizat -, încă mai există lucruri măreţe înaintea ta! Cu această ultimă afirmaţie, pozitivă şi optimistă, trebuie să îţi reamintesc ce a spus Emerson: „Ceea ce se află în urma ta şi ceea ce se află înaintea ta pălesc în comparaţie cu ceea ce se află în interiorul tău“. Bineînţeles că avea dreptate.

Atunci când angajaţii încep să joace rolul managerului, ei simt adesea că trebuie să cunoască *totul* despre noua lor poziţie. Aceasta

este o sarcină copleşitoare, greu de purtat. Nu ai fost angajat să fii o enciclopedie sau un computer... ai fost angajat să conduci. Managerii trebuie să ştie unde să descopere informaţiile, nu să îşi amintească totul. Cei care pot gândi sunt mult mai importanţi decât cei care pot regurgita fapte. Aminteşte-ţi: *Este foarte dificil să fii superinstruit!* Aşa că implică-te într-un proces de educare continuu, cu seminarii, cărţi şi casete. Setea ta de cunoaştere şi înţelegere nu trebuie să înceteze niciodată - dar nu este nevoie să memorezi manualele cerute la fiecare seminar la care participi. Hotărăşte că vei continua să te dezvolţi şi să înveţi ca manager şi îţi vei îmbunătăţi considerabil propria imagine de sine.

Nu trebuie să uităm niciodată faptul că firma noastră poate cheltui milioane şi milioane de dolari pe clădiri, computere, aparatură electronică, proprietăţi anexe, sisteme de comunicare şi aşa mai departe, dar folosirea la maximum a acestor monumentale cheltuieli depinde în întregime de dezvoltarea, instruirea, atitudinea şi priceperea oamenilor care lucrează în acea companie. Responsabilitatea pentru această dezvoltare, instruire, atitudine şi pricepere se află pe umerii managementului.

Pasul nr. 3: Concentrează-ţi atenţia asupra celor în faţa cărora eşti responsabil şi de care răspunzi

Unul dintre cele mai rapide moduri în care îţi poţi îmbunătăţi propria stimă de sine este să îţi concentrezi atenţia asupra celorlalţi. Adesea, cu cât ne gândim mai mult la noi înşine, cu atât avem mai puţină încredere în noi înşine. Faptul că uităm de *noi* şi devenim sincer interesaţi de *ei* ne va conduce direct la un respect de sine sănătos. Atunci când le acorzi atenţie, totală şi nedivizată, celorlalţi şi te concentrezi să îi faci să se simtă bine, devii mai puţin conştient de tine însuţi.

Dr. Alfred Adler spunea că putem să ne vindecăm de depresie în doar paisprezece zile dacă în fiecare zi vom încerca să ne gândim la cum anume i-am putea ajuta pe ceilalţi. David Dunn a scris o carte minunată, intitulată *Try Giving Yourself Away*, care ne oferă câteva amănunte minunate, ca şi câţiva paşi simpli, practici, despre cum îi

putem încuraja şi ajuta pe ceilalţi. Atunci când suntem cu sinceritate interesaţi de ceilalţi, nu avem timp să ne privim negativ pe noi înşine.

„DOMNULE ZIGLAR, AM AUZIT CE AŢI SPUS"

Acum câţiva ani, într-o sâmbătă după-amiaza, soţia mea şi cu mine eram programaţi la ora unu să jucăm golf pe un teren minunat din Dallas. Însă sâmbăta terenul atrage mulţi localnici, ca şi oameni din alte oraşe, aşa că am fost amânaţi câteva minute. Partida de patru de dinaintea noastră era jucată de două cupluri şi unul dintre tinerii bărbaţi se pregătea să lovească mingea. Soţia mea şi cu mine stăteam în maşină şi nu m-am putut împiedica să nu îl observ pe tânăr.

Avea aproximativ treizeci de ani, cam 1,90 m înălţime şi o greutate de 90 kg. Cu toate acestea, pe când stătea vizând mingea, mi s-a părut evident că nu era jucător de golf. Arăta ca şi cum nu s-ar fi simţit confortabil şi viza mingea într-un mod neortodox. A ridicat crosa, a mişcat-o încoace şi încolo de câteva ori, apoi a coborît-o şi a repetat operaţia o vreme ce mi s-a părut o eternitate. În cele din urmă, am mormăit în barbă că evident nu era un jucător de golf. Soţia mea m-a întrebat încet cum de ştiam asta. Am răspuns că jucam de multă vreme şi că pur şi simplu *ştiam* că nu era jucător de golf. Între timp, tînărul continua să mişte crosa, să o ridice şi să o coboare. În cele din urmă, şi-a dat crosa înapoi şi a lovit mingea, care a zburat cam la 220 m, chiar în mijloc. Cam atât despre priceperea mea în evaluarea jucătorilor de golf!

După ce tânărul a lovit mingea, s-a dus la cart, şi-a pus crosa în sac şi s-a îndreptat spre mine. Nu zâmbea, nici nu era încruntat, dar în timp ce venea spre mine, a zis: „Domnule Ziglar, am auzit ce aţi spus...".

(Acum, prietene cititor, vreau să te gândeşti împreună cu mine doar un moment. Dacă te-ai aflat în situaţia mea, ce ai fi gândit - ce ai fi făcut? Am simţit o oarecare teamă şi aş fi vrut să mă fac nevăzut, dar din fericire, tânărul a continuat.) „...când aţi ţinut o conferinţă în oraşul meu, acum trei ani, şi aceasta mi-a schimbat complet viaţa".

Nu mai este nevoie să o spun, am răsuflat uşurat, i-am mulţumit cu căldură tânărului şi am fost recunoscător turnurii neaşteptate şi minunate pe care o luaseră lucrurile. În acea zi am luat, de asemenea, o hotărîre: să fiu mai atent în judecăţile pe care le fac în timp ce observ sau am de-a face cu alţi oameni.

M-am gândit adesea la ce tragedie ar fi putut fi dacă tânărul bărbat ar fi auzit de fapt remarcile tăioase, nedelicate şi, aşa cum s-a dovedit, neadevărate pe care le făcusem. Fără îndoială, acestea l-ar fi afectat în mod nefavorabil şi cu siguranţă i-ar fi stricat părerea pe care o avea despre mine. Nu numai atât, dar mi-ar fi fost virtual imposibil să îl influenţez pozitiv în viitor dintr-un inspirat şi instructiv punct de vedere.

Ca manageri şi lideri, unul din lucrurile de care nu putem scăpa este faptul că atunci când oamenii ne urmăresc, avem responsabilitatea de a-i lăsa să vadă că merităm să ne aflăm în acel post de conducere. Ei ne evaluează şi reacţionează în mare măsură bazându-se pe modul în care îi vedem, gândim despre ei *şi* îi tratăm. Iată de ce este atât de important pentru noi să căutăm binele, să ne aşteptăm la ce este mai bun şi să ne reamintim întotdeauna că suntem, ca manageri, modele pentru mulţi dintre oamenii din grupul nostru sau din compania noastră. Este cel puţin rezonabil de important ca ei să ne placă. Este extrem de important ca ei să ne respecte. Este dificil, dacă nu imposibil, ca ei să ne placă *sau* să ne respecte dacă facem observaţii false şi/sau neadevărate despre ei aşa cum am făcut eu cu tânărul jucător de golf.

Nu mă înţelegeţi greşit. Fiecare din noi - inclusiv acel tânăr - este responsabil de propriile acţiuni şi de propria purtare. Fără să fac un efort de imaginaţie, eu nu sunt responsabil pentru ceea ce face el. Totuşi, sunt responsabil *faţă* de el să fiu corect, onest, obiectiv şi exact ceea ce par a fi. Ca manageri, în firma dumneavoastră, nu sunteţi responsabil *pentru* ceea ce fac oamenii dumneavoastră, ci sunteţi responsabil *faţă de* oamenii dumneavoastră.

ONESTITATE + AMABILITATE = LOIALITATE

Cei ce obţin performanţe deosebite le sunt loiali celor alături de care trăiesc şi muncesc. Mamie McCullough, Doamna POT SĂ O FAC, afirmă că ea vede Judecata de apoi în felul următor: Dumnezeu îi va aşeza la rând pe toţi cei despre care am spus ceva urît şi ne va face să repetăm spusele în faţa lor. Este o idee înţeleaptă şi pariez că ne va face pe toţi să ne gândim de două ori înainte de a spune ceva neplăcut despre ceilalţi, nu-i aşa?

Există o afirmaţie pe care ai auzit-o încă de când erai copil şi care nu este mai puţin adevărată astăzi decât atunci când ţi-a fost spusă

pentru prima dată: „Dacă nu ai ceva frumos de spus, nu spune nimic". Ştiu că această povaţă a devenit un clişeu şi poate părea suprasimplificată, răsuflată şi uzată, dar nu ne-am simţi mai bine dacă am fi ascultat acest sfat înţelept?

Forum Corporation din Boston, Massaschusetts, a făcut un studiu aprofundat asupra a 341 de agenţi de vânzări din unsprezece companii diferite şi din cinci domenii diferite. În acest grup, 173 erau vânzători cu rezultate foarte bune, iar 168 erau vânzători cu rezultate medii. Deosebirea principală dintre cele două grupuri nu consta în talent, cunoştinţe sau abilitate. Cei 173 supervânzători erau mai productivi deoarece clienţii lor *aveau încredere* în ei, iar clienţii, după toate probabilităţile, îi vor *crede* pe vânzătorii oneşti. Ei au descoperit că oamenii nu *cumpără* bazându-se pe ceea ce le spui *sau* pe ceea ce le arăţi. Ei cumpără bazându-se pe ceea ce le spui *şi* le arăţi, făcându-i să creadă. Acelaşi principiu se aplică şi la direcţionarea activităţilor celor aflaţi sub conducerea ta. Ei vor „cumpăra" şi vor acţiona cu entuziasm sub conducerea ta bazându-se *numai* pe ceea ce le arăţi şi le spui, şi atunci te cred. Dacă nu le arăţi această încredere, nu vei obţine sprijinul lor 100%.

În conducerea oamenilor, încrederea şi onestitatea sunt lucruri care valorează oricând bani grei. Cei ce obţin performanţe deosebite în management învaţă să câştige încrederea celorlalţi fiind *complet* oneşti în tot ceea ce fac. O a doua caracteristică pe care o au din plin agenţii de vânzări ce obţin supersuccese era, conform revistei *Forum Report*, amabilitatea simplă, de modă veche. Aceştia se poartă la fel de drăguţ şi amabil cu telefonista şi cu portarul, ca şi cu managerul şi contabilul firmei. Se poartă la fel de frumos cu funcţionarul de la expediţie şi cu personalul de serviciu, ca şi cu preşedintele companiei. Motivul este unul simplu: ei înţeleg cât se poate de clar că procesul vânzării nu este complet - şi viitoarele vânzări sunt în pericol - decât după ce comenzile curente au fost livrate, instalate, s-au executat serviciile *şi* au fost plătite. Pentru aceasta, ei *ştiu* că au nevoie de cooperarea, eforturile şi bunăvoinţa întregii echipe a firmei.

În orice firmă sau familie în care sunt implicaţi doi sau mai mulţi oameni, vor fi întotdeauna discuţii şi vor apărea conflicte în legătură cu sarcinile fiecăruia. Una dintre cele mai bune ocazii de a arăta altora ce

înseamnă încredere şi onestitate se prezintă în zona responsabilităţii sau în aceea de a face ceea ce trebuie. Din nefericire, în cea mai mare parte a firmelor şi a familiilor, strigătul de luptă este: „Nu e treaba mea!". Cu toate acestea, cei ce obţin performanţe deosebite le sunt loiali celor alături de care muncesc şi trăiesc şi arată această loialitate făcând ceea ce trebuie să facă, atunci când trebuie să o facă. Ei oferă un puternic suport verbal şi nu spun niciodată lucruri negative sau neplăcute despre colegii lor. Ei înţeleg cu claritate că atunci când arunci cu noroi nu faci altceva decât să pierzi pământul de sub picioare. Cei ce obţin performanţe deosebite doresc de asemenea să facă mai mult, să meargă mai departe, deoarece ei ştiu, instinctiv, că cu cât are mai mult succes compania sau departamentul lor, cu atât este mai probabil că şi ei vor avansa în propria carieră.

Burke Marketing Research, Inc., a întrebat cadrele de conducere ce lucrau într-una dintre cele o sută de mari companii din Statele Unite ale Americii: „Care dintre comportamentele unui angajat vă deranjează cel mai mult?". Rezultatul a fost „o înşiruire de lucruri inacceptabile pentru un şef, genul de comportament care îţi dă dureri de cap", spunea Marc Silbert, a cărui agenţie a realizat sondajul. „Ei îi pot face pe patroni să nu vadă calităţile angajaţilor. Pentru ei nu mai există speranţă de vindecare", spunea el. Mincinoşii, chiulangiii, egocentricii, mocăiţii, rebelii, plângăreţii, insipizii şi leneşii - acestea sunt cele opt „blesteme" ale existenţei unui şef, conform sondajului, cu necinstea şi minciuna aflate în capul listei. *„Dacă o companie crede că un angajat nu este integru, toate celelalte calităţi - de la talent şi experienţă până la productivitate şi inteligenţă - devin lipsite de sens"*, spunea Silbert, vicepreşedintele firmei Accountemps. Loialitatea faţă de cei alături de care trăim şi muncim este un lucru indispensabil pentru obţinerea performanţelor deosebite.

FII LOIAL FIRMEI PENTRU CARE LUCREZI

Atunci când spun că loialitatea faţă de firma ta este importantă, nu înţeleg prin asta că ar trebui să accepţi fiecare idee ce vine de la manager ca şi cum ar veni de pe muntele unde Moise a găsit tablele cu cele zece porunci. Nimeni nu se aşteaptă să sari în sus de bucurie

atunci când structura comisionului s-a schimbat în aşa fel încât el să fie mai mare pentru companie şi mai mic pentru tine. Nimeni nu se aşteaptă să îi mulţumeşti proprietarului atunci când orele de lucru s-au schimbat şi ţi se cere să munceşti mai multe ore pentru acelaşi salariu sau pentru unul mai mic. Loialitatea faţă de firma ta înseamnă să rezolvi aceste agravări în maniera potrivită.

Să luăm o „pauză negativistă" şi să vorbim despre ce înseamnă să *nu* rezolvi aceste situaţii. Nu îţi arăţi nemulţumirea în legătură cu problemele de serviciu la o cafea, cu un coleg de serviciu care nu are autoritatea de a schimba situaţia. Nu identifici problemele interne în exterior - adică cu cineva din afara firmei. Persoana care se aventurează pe aceste căi devine ca un fel de cancer pentru firma sa. După cum ştii, cancerul este o boală: o celulă ce trăieşte în corp independent de celelalte celule ale corpului şi dacă nu este îndepărtată va duce, în cele din urmă, la moartea corpului. Există puţine boli care vor afecta firma ta de o manieră mai mortală sau vor creşte încet în firmă, fără preaviz, cum o face lipsa de loialitate. Am menţionat deja ce părere am despre importanţa Procesului datoriei, dar dacă a existat vreodată un motiv de concediere fără Procesul datoriei, acesta a fost lipsa de loialitate.

Şi atunci cum ar trebui să stăpânească situaţia angajatul loial? Metoda potrivită în orice situaţie care are legătură cu tine este să „identifici problema" în faţa cuiva care are autoritatea de a rezolva situaţia. Prezint-o, alături de mai multe „soluţii potenţiale" pentru a fi luate în considerare. Dacă, după un interval de timp realist, compania acţionează conform recomandărilor tale sau găseşte o altă soluţie satisfăcătoare, te poţi felicita că lucrezi într-o asemenea firmă pentru a o putea face mai puternică.

Totuşi, dacă, după un interval de timp realist, compania nu acţionează pentru schimbarea situaţiei, ai două opţiuni: (1) să taci; (2) să pleci. Nu există alte opţiuni! Dacă vei continua să identifici o problemă care nu va fi rezolvată în nici un fel, atunci cancerul se dezvoltă. A continua să identifici o problemă în legătură cu care nu se va lua nici o atitudine înseamnă să te dai cu capul de proverbialul zid de cărămidă. Cred că ulcerele, serioasele dureri de cap, arsurile, stresul, chiar şi bolile de inimă apar adesea în acest fel. În cartea sa *The Magic of Thinking Big*, dr. David Schwartz spune că peste 80% din

paturile din spitalele noastre sunt pline cu oameni bolnavi de „BIE" sau Boli Induse Emoţional. Aceasta nu înseamnă că oamenii nu sunt bolnavi, ci doar că bolile lor *au debutat* în mintea lor.

Îţi datorezi *ţie însuţi* - ca şi firmei tale - fie să suporţi ceea ce se petrece, fie să găseşti o altă companie în care să lucrezi. Unii dintre dumneavoastră pot afirma că slujbele lor nu sunt uşor de dobândit, şi sunt de acord. Nici corpul uman nu este uşor de dobândit - cel puţin, părţile „de rezervă" sunt foarte cerute! Răspunsul este simplu, dar nu uşor: acceptă programul sau găseşte un alt program pe care să îl accepţi!

ACEASTĂ MONEDĂ ARE DOUĂ FEŢE

Loialitatea faţă de companie este importantă, dar cealaltă faţă a monedei este că managementul şi corporaţia datorează aceeaşi loialitate oamenilor lor. Un exemplu clasic îl reprezintă Ross Perot şi EDS. Mai întâi câteva cuvinte despre trecut. Această poveste este una dintre acele poveşti despre îmbogăţiţii peste noapte din America pe care mulţi le cunosc.

În 1958, un tânăr se îndrepta spre Dallas, Texas, la volanul unui automobil Plymouth 1950. Practic toată averea lui se afla pe scaunele din spate, iar soţia şi copilul lui stăteau alături, pe scaunul din faţă. Fusese unul dintre fabricanţii de succes de la IBM în 1958, dar în ultimul timp îi venise o idee mai bună despre utilizarea computerelor. Ideea era atât de bună încât se hotărîse să îşi creeze propria companie. Nu cred că astăzi există mulţi oameni în Statele Unite ale Americii care să nu cunoască numele lui Ross Perot şi EDS (Electronic Data Systems).

Amintiţi-vă, Ross Perot era singur. Cu o sumă limitată de bani, plus ceva de la familia sa şi de la prieteni, a pus bazele propriei companii. EDS a avut o contribuţie majoră în era computerizată în care trăim. În 1985 EDS a fost cumpărată de General Motors cu mai bine de trei *miliarde* de dolari.

Un aspect interesant şi încurajator al acestei poveşti este faptul că deşi EDS face afaceri în serviciile destinate posesorilor de computere, este o companie foarte „umană". Managementul său crede că anumite calităţi, precum loialitatea faţă de ţară şi familie, etica în

afaceri şi un simţ al fair play-ului faţă de celălalt, sunt mult mai importante decât abilităţile unui angajat în conceptul de dezvoltare „omul total, compania totală".

Cumpărarea firmei EDS de către General Motors a făcut din Ross Perot unul dintre cei mai bogaţi oameni din lume. Cu toate acestea, cheia pentru cei ce obţin performanţe deosebite este să înţeleagă de ce a fost în stare să obţină atât de mult succes. Următorul incident vă va da suficiente indicii despre caracterul acestui adevărat om de succes.

CÂT DE DEPARTE POŢI MERGE CU LOIALITATEA?

În 1979, atunci când Ambasada Statelor Unite ale Americii în Iran a fost ocupată, doi dintre directorii cheie ai lui Ross Perot au fost capturaţi de iranieni şi închişi. Ross Perot este cunoscut ca un om hotărît şi un om de acţiune. Este şi mai cunoscut printre angajaţii săi ca un om foarte loial. El este alături de oamenii lui şi îi sprijină, iar ei, în schimb, îi sunt foarte loiali. Problema, în această situaţie, era ce să facă în legătură cu cei doi oameni care se aflau într-o închisoare iraniană. Răspunsul - în ceea ce îl privea pe Ross Perot - era foarte simplu. Nu prea credea (din cauza intereselor politice) că aceşti oameni vor vedea lumina zilei mult, mult timp. Se temea chiar că vieţile lor erau în pericol. A convocat rapid o conferinţă cu cadrele sale de conducere cheie din Statele Unite ale Americii. Au pus la punct un plan pentru salvarea colegilor lor.

Detaliile sunt atât de pasionante şi cu multe implicaţii că spaţiul nu ne permite să vi le prezentăm aici. Totuşi, vă recomand să citiţi cartea lui Ken Follett *On Wings of Eagles* şi veţi afla de acolo întreaga poveste. Pe scurt, Ross Perot a fost în stare să organizeze o campanie pentru a-i scăpa pe oamenii săi. A creat o falsă revoltă, a angajat propriii oameni loiali şi ei i-au eliberat pe cei doi bărbaţi din acea închisoare iraniană. Este oare de mirare că oamenii săi îi sunt atât de loiali?

Evident, cei mai mulţi dintre noi nu va trebui să ne implicăm într-o asemenea situaţie, dar

în fiecare zi avem ocazia de a fi loiali şi de a fi alături de oamenii noştri.

UN ULTIM CUVÂNT DESPRE LOIALITATE

Am început acest capitol cu un citat din Elbert Hubbard, iar acum îl vom încheia cu câteva cuvinte înţelepte ale aceleiaşi persoane.

Dacă munceşti pentru cineva, pentru numele lui Dumnezeu, *munceşte* pentru el. Dacă îţi dă un salariu care îţi asigură pâinea cea de toate zilele - şi untul -, munceşte pentru el; vorbeşte-l de bine; fii alături de el şi fii alături de instituţia pe care o reprezintă. Într-un moment hotărîtor, un dram de loialitate valorează cât o grămadă de inteligenţă. Dacă trebuie să vorbeşti de rău, să condamni şi să defăimezi mereu - renunţă la postul tău şi când ai făcut-o, poţi blestema pentru propria mulţumire, dar atât timp cât faci parte din instituţia respectivă, nu o condamna. Dacă o faci, pierzi acele „fire nevăzute" care te leagă de instituţie şi la prima rafală de vânt vei fi scos din rădăcini şi aruncat şi probabil că nu vei şti niciodată de ce.

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Loialitatea începe cu loialitatea faţă de tine însuţi.
2. Nu poţi obţine realizări în mod consecvent într-o manieră care este inconsecventă cu modul în care te vezi pe tine însuţi.
3. Fă tot ce poţi pentru a fi perceput drept cel mai capabil, nu cel mai vizibil.
4. Pentru a obţine rezultate excelente nu trebuie să te mulţumeşti doar cu o „mare realizare"!
5. Dacă nu ai de zis ceva frumos, nu spune nimic.
6. Susţine-ţi firma sau du-te să lucrezi pentru o firmă pe care o poţi susţine.

„Oamenilor pur şi simplu nu le pasă..."

Îi cunoaştem pe semenii noştrii prin intermediul inimii, nu al ochilor sau al minţii.

Mark Twain

---

6 Din nefericire, noi, cei ce îi conducem pe oameni, ne simţim adesea ca acel orator căruia i s-a făcut o primire nu prea călduroasă şi care a spus: „Cum spunea William Shakespeare, este bine să te afli printre prieteni... chiar dacă sunt prietenii altcuiva". De prea multe ori managerii şi angajaţii lor aproape că par să „lucreze" la crearea unei relaţii potrivnice. În schimb, ar trebui să fim ca băieţelul care s-a aflat în faţa a trei bătăuşi, oricare dintre ei putând să-l facă praf. (I-au dat chiar de înţeles că vor face exact acest lucru.) Ca mulţi dintre noi, băieţelul nu prea putea să se bată, dar ca *toţi* managerii de succes, putea să gândească. (În acest caz, bunăstarea sa fizică depindea de asta!) Gândindu-se la asta, băieţelul s-a retras mult înapoi, a desenat o linie pe pământ cu pantoful, s-a uitat în ochii liderului grupului şi a spus: „Acum, treceţi de linia asta". Ei bine, după cum vă puteţi imagina, huliganul a păşit cu încredere - chiar cu aroganţă - dincolo de linie. Băieţelul a zâmbit şi a exclamat: „Acum ne aflăm amândoi de aceeaşi parte!". Dacă intenţionăm să avem succes în conducerea oamenilor, trebuie să ne aminim că managerul şi oamenii pe care îi conduce *se află* „de aceeaşi parte".

Probabil că vă reamintiţi că Sir Edmund Hillary şi Tenzing, ghidul său indigen, au fost cei dintâi oameni care au urcat pentru prima dată pe Muntele Everest în 1953. În timp ce cobora de pe vârful muntelui, Sir Edmund şi-a pierdut brusc echilibrul. Tenzing a menţinut cablul, fixându-şi toporişca în gheaţă, şi astfel amândoi au reuşit să nu cadă. Mai târziu, Tenzing a refuzat să fie onorat în mod deosebit pentru că a salvat viaţa lui Sir Edmund Hillary; el a considerat acest lucru ca pe ceva de rutină, o parte a slujbei sale. Iată ce apus el: „Alpiniştii se ajută întotdeauna unul pe altul". Ne putem permite oare, ca manageri, să fim diferiţi? Nu cumva suntem obligaţi să lucrăm cu oamenii noştri pentru a le direcţiona energia şi a-i ajuta să îşi dezvolte aptitudinile şi talentele din plin?

AVEREA TA DE UN MILIARD DE DOLARI

Sunt ferm convins că dacă ţi s-ar propune să preiei un singur gând sau o singură idee din cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*, acesta ar fi gândul pe care ţi-l voi împărtăşi acum. Dacă vrei cu adevărat să devii un specialist în „afacerile cu oamenii" (ceea ce determină 85% din succesul tău), atunci ar trebui să analizezi această afirmaţie:

Oamenilor nu le pasă cât de mult ştii, până ce nu îşi dau seama cât de mult îţi pasă... de ei!

Există mari şanse să fi auzit această frază mai înainte şi, ca unul care îşi îndeplineşte scopurile, de fapt nu ai nevoie să ţi se spună... dar nu este rău să ţi se reamintească. Vezi, fie că discutăm despre părinţi, fraţi şi surori, copii, soţ/soţie, prieteni, asociaţi, colegi de muncă, angajaţi sau patroni - oamenilor nu le pasă că eşti Phi Beta Kappa de la MIT sau dacă ţi-ai luat doctoratul la Harvard. Nu le pasă dacă ai douăzeci de ani de experienţă (sau un an de experienţă repetat de douăzeci de ori!), dacă ai vândut mai multe lucruri în valoare de mai mulţi dolari decât oricine altcineva sau dacă ai stabilit un record în companie... *până ce* nu ştiu cât de mult îţi pasă de ei.

Oricine îşi poate îndeplini sarcinile la locul de muncă; oricine îşi poate îndeplini *bine* sarcinile la locul de muncă. Dar numai atunci când o persoană iubeşte ceea ce face la locul de muncă rezultatele vor fi ceea ce alţii vor numi GROZAVE! Iubirea înseamnă să îţi pese - să îţi pese suficient de mult pentru a-ţi investi în asta viaţa, să îţi pese suficient de mult pentru a da totul, pentru a rezista, pentru a face tot ce poţi mai bine.

Iubirea înseamnă să contribui, să oferi, să ajuţi, să fii o parte loială a unui efort sau a unei companii. Iubirea va scoate la iveală tot ce are mai bun în el un om; adesea este mai mult decât crede - el însuşi sau altcineva - că ar putea face. Iubirea motivează întregul potenţial al cuiva pentru întregul succes al acelui individ. Însă iubirea poate, de asemenea, să îi inspire pe alţii, iar aceştia să îi motiveze pe cei ce îi urmează.

Acum câţiva ani, am auzit această poveste, care a apărut în rubrica zilnică „The Worry Clinic", pe care o susţinea dr. George Crane într-un ziar, dar am simţit cu adevărat impactul său mult mai târziu şi mă gândesc că se aplică la ceea ce discutăm aici.

> Jimmy, în vârstă de zece ani, era foarte devotat surorii sale, care avea şase ani. Unul dintre doctorii mai bătrâni de la Wesley Hospital mi-a vorbit despre acest caz. S-a petrecut prin 1910, când transfuziile sangvine şi alte miracole medicale nu erau încă ceva obişnuit.
>
> Sora lui Jimmy căzuse de pe bicicletă şi îşi tăiase o arteră de la picior. Pierduse mult sânge, aşa că atunci când doctorul a ajuns acasă la ei, era pe moarte.
>
> Repede, doctorul a reuşit să lege capetele arterei cu hemostatul, dar inima fetiţei nu rezista. Disperat, doctorul s-a întors către Jimmy şi a spus: „Jimmy, vrei să donezi sânge pentru a salva viaţa surorii tale?".
>
> Jimmy a înghiţit greu, a dat afirmativ din cap, iar doctorul l-a întins pe masa din bucătărie şi a început să-i ia sânge din una din vene. Apoi a injectat sângele direct în venele fetiţei.
>
> În următoarele treizeci de minute, doctorul şi familia au privit-o pe fetiţă cu nelinişte, rugându-se. Doctorul şi-a ţinut stetoscopul pe

inima fetiţei pentru a-i observa bătăile. În cele din urmă, fetiţa a dat semne că depăşise criza, aşa că doctorul şi-a şters transpiraţia de pe frunte şi s-a întors. Numai atunci a observat că Jimmy era încă întins pe masa din bucătărie, încordat şi tremurând.
„Ce s-a întâmplat, Jimmy?", a întrebat doctorul. „C-c-când am să mor?", a replicat Jimmy, printre dinţii încleştaţi.
Atunci a realizat doctorul că Jimmy înţelesese greşit ce însemna de fapt cererea de a dona sânge. Căci Jimmy îşi imaginase că sora lui va avea nevoie de tot sângele lui! Ceea ce însemna că Jimmy, deşi ezitase un moment şi înghiţise cu noduri la cererea doctorului, încuviinţase în tăcere să moară pentru sora lui mai mică!
Doctorul avea lacrimi în ochi în timp ce îl asigura pe Jimmy că luase doar o mică parte din sângele lui şi că nu avea să moară. Lacrimile doctorului au demonstrat comentariul lui Descartes în legătură cu acele scântei divine pe care Dumnezeu le plasează în minţile noastre, ale tuturor. Dorinţa lui Jimmy de a muri pentru ca sora lui să trăiască este genul de lucru pe care cititorii tăi îl vor descoperi şi care face ca propriile tale scântei divine să strălucească doar citind despre sacrificiul lui Jimmy.

Sacrificiul şi oferirea unei părţi din noi înşine nu reprezintă un concept popular în societatea noastră de azi, dar gândiţi împreună cu mine o secundă doar. Atunci când ajungi acasă la sfârşitul zilei şi soţia te întâmpină la uşă, vorbind ca o moară stricată despre ceva care nu te interesează deloc, şi te opreşti acordându-i atenţie, nu îi oferi celei pe care o iubeşti o parte din viaţa ta? Nu îi oferi o părticică din tine?
Atunci când ai avut de-a face cu oamenii - nu întotdeauna cu succes - toată ziua, ceea ce vrei cu adevărat sunt câteva minute de pace şi linişte în faţa televizorului sau a ziarului. Chiar când te aşezi, copiii, pe care îi iubeşti cu adevărat, dar vrei să o faci de la o oarecare distanţă în următoarele câteva minute, vin să se caţere pe tine ca şi cum ai fi un spalier. În acest punct, când fie că ai închis televizorul, fie ai pus ziarul deoparte pentru a le acorda toată atenţia şi dragostea ta, investeşti o parte a vieţii tale în vieţile lor şi le oferi o părticică din tine. Atunci când eşti mort de oboseală fiindcă a fost o zi foarte grea, iar un angajat are nevoie să îl asculţi cu simpatie şi să îl

sfătuieşti, iar tu îţi faci timp pentru a-l asculta, nu îi oferi o parte din tine?

Dacă doreşti să fii un expert în afacerile cu oameni, citeşte Axioma performanţei de la sfârşitul acestui capitol, întipăreşte-ţi cuvintele în inimă şi trăieşte conform acestor cuvinte fiecare zi din viaţa ta.

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Oamenilor nu le pasă cât de mult ştii, până ce nu află cât de mult îţi pasă... de ei!

PARTEA A II-A

ȘTIINȚA OBȚINERII PERFORMANȚELOR DEOSEBITE

Ştiinţa este cunoaştere organizată.
Herbert Spencer

„Dar credeam că ai spus..."

Precizia comunicării este importantă, mai importantă decât oricând, în epoca noastră în care echilibrul se stabileşte cu mâna pe trăgaciul armei, când un cuvânt fals sau prost înţeles poate crea tot atâtea dezastre ca un act neaşteptat, negândit.

James Thurber

---

7 Orice manager a auzit despre importanţa *comunicării.* Cu toate acestea, avem nevoie cu toţii să ni se reamintească din când în când cât de importantă este comunicarea şi avem nevoie de unele sugestii concrete în legătură cu ce putem face pentru ca ea să fie mai eficientă. *De asemenea avem nevoie să ne reamintim că o comunicare greşită, o comunicare nesatisfăcătoare sau lipsa de comunicare pot crea probleme incredibile.* De exemplu, să analizăm expunerea sumară a proiectului unei legi propuse de Alister McAlister, membru al camerei legislative a statului California (D-San Jose):

„Codul validat existent nu precizează în mod expres că dispoziţiile sale sunt separabile, de fapt fiecare din ele este nevalidă; că singularul include pluralul, iar pluralul singularul; că timpul prezent include trecutul şi prezentul, iar viitorul prezentul; sau că desemnările unor părţi distincte din cod, fără referire concretă la cod, înseamnă o anumită parte a codului validat. Acest proiect de lege va face concretă fiecare asemenea parte".

Da, ştiu că este un exemplu extrem, dar nu cumva orice comunicare, atunci când este o comunicare *greşită*, este extremă?

În acest capitol vom examina unele dintre zonele problemă care inhibă comunicarea, vom revedea unele dintre regulile pentru o mai bună comunicare şi vom analiza îndeaproape unele situaţii concrete, cum ar fi vorbirea în public sau întâlnirile, pentru a maximiza comunicarea eficientă. În fine, vom vedea care este rolul jucat de comunicare în crearea unui mediu de lucru ce favorizează productivitatea.

Conform cu *Harvard Business Review*, calitatea aflată pe primul plan între factorii favorizanţi ai avansării în funcţie a unui cadru de conducere, manager, agent de vânzări sau a altcuiva este abilitatea de a comunica. În excelenta sa carte *Bringing Out the Best in People*, Alan Loy McGinnis ne spune de ce:

> Motivatorii folosesc întotdeauna cuvintele cu dărnicie şi cu intensitate atunci când îşi descriu visurile eventualilor suporteri. Diverşi lideri precum Lyndon Johnson, Winston Churchill şi Lee Iacocca, au avut cu toţii ceva în comun: o abilitate fascinantă de a vorbi. Unii erau probabil timizi, dar când s-a ivit ocazia, fiecare a putut să îşi găsească cuvintele. „Vorbitorul inspirat creează zel", spunea Aldous Huxley, „a cărui intensitate depinde nu de logica celor spuse de el sau de cât de bună este cauza pe care o susţine, ci numai de talentul propovăduitorului în folosirea cuvintelor într-un mod emoţionant." Cuvintele reprezintă un propagator remarcabil de puternic. Mare parte din succesul lui Franklin D. Roosevelt s-a datorat abilităţii sale de a alcătui o frază şi de a folosi sloganuri pentru a-şi rezuma visele, iar aceste sloganuri au devenit o parte a edificării vieţii noastre naţionale. Gandhi şi Martin Luther King Jr. ştiau că dacă o persoană vorbeşte suficient de mult, în cuvintele sale se află o forţă înălţătoare, aproape ameţitoare. Cea mai mare parte din noi am trăit asta de sute de ori - să ascultăm pe cineva vorbind, fie în faţa publicului, fie în conversaţie privată, până ce sunetul cuvintelor sale şi greutatea delicată a dezinvolturii sale ne-au convins.
>
> Poţi câştiga numeroase vânzări dacă doreşti să îţi prezinţi mesajul unui număr suficient de mare de oameni şi nu eşti împiedicat de

marele număr care nu vor cumpăra. În schimb, îţi vei prezenta ideea următorului potenţial client. Eventual, cu suficiente prezentări făcute unui număr suficient de persoane, câţiva oameni se entuziasmează, se alătură parăzii, unul câte unul, şi curând se produce o mişcare. A vorbi poate fi ieftin, dar folosirea corectă a cuvintelor poate genera în cei ce te urmăresc ceva imposibil de cumpărat... inimi în flăcări!

Cu toate acestea, în fiecare zi petrecută la firmă şi acasă, întâlnim exemple de comunicare greşită care aduce cu sine durerea şi disperarea. Următoarea poveste dulce-amară ar putea fi adevărată şi spune multe despre problemele de comunicare cu care ne putem confrunta în viaţă.

Un cuplu mai în vârstă aniversa cincizeci de ani de căsătorie. Copiii, nepoţii şi strănepoţii, ca şi vecinii au profitat de ocazie şi i-au sărbătorit în toate modurile posibile. Primarul le-a oferit cheia micului oraş; la club s-a organizat un *brunch**; li s-au oferit un ceai după-amiază şi un banchet în acea seară, iar toţi oamenii din oraş, ca şi cei din împrejurimi au venit să îi felicite. În cele din urmă, pe la zece seara, sărbătoarea publică a luat sfârşit. După cum îi era obiceiul, soţul s-a îndreptat spre bucătărie pentru a prepara pâinea prăjită cu gem şi micul pahar de lapte pe care el şi soţia le luau înainte de a se duce la culcare.

Poate din pricina zilei obositoare, atunci când soţul şi-a chemat soţia în bucătărie pentru a-şi lua gustarea, în timp ce se aşeza, aceasta a izbucnit în plâns. Îngrijorat, natural, soţul s-a ridicat, a înconjurat masa, şi-a îmbrăţişat soţia şi a întrebat-o care era problema. Cu ochii în lacrimi, ea a spus că a crezut că în această ocazie cu totul specială el nu îi va mai oferi colţul de pâine. Cumva şocat şi surprins, soţul a replicat: „De ce, draga mea, credeam că ştii: colţul este bucata mea favorită!".

Este ironic - şi tragic - că o atât de mare perioadă de timp soţul a crezut că îi oferea ce gândea el că este mai bun, însă soţia sa pri-

* *Brunch* - masă luată între *breakfast* (micul dejun) şi *lunch* (prânz).

mea acel lucru ca pe un lucru perceput ca fiind ce este mai rău. Din nefericire, mulţi dintre noi am trăit în viaţa noastră o situaţie similară de comunicare greşită.

CE INHIBĂ COMUNICAREA?

Aşa cum ilustrează această poveste, unul dintre cei mai mari inhibitori ai comunicării eficiente este un cuvânt simplu: *a presupune.* Soţul *a presupus* că soţia sa ştia că îi oferea ceea ce el considera drept cea mai bună bucată de pâine. Soţia *a presupus* că soţul îi oferea în mod deliberat cea mai puţin dezirabilă bucată de pâine - colţul. În situaţia familiei, aceasta conduce la disensiuni familiale cu consecinţe cumplite. În lumea corporaţiilor, consecinţele pot avea efecte dezastruoase asupra productivităţii. Oricând te gândeşti: *Ei probabil că ştiu,* aminteşte-ţi că probabil *nu* ştiu - şi profită de ocazie pentru a le reaminti ceea ce ar trebui să ştie.

Conform firmei AT & T, cea mai mare parte a timpului petrecut în orice birou este petrecut cu comunicarea: ascultarea, discutarea, urmărirea faptelor, rezolvarea corespondenţei etc. Dacă ţii un jurnal, vei fi îngrozit de cât de puţin timp ai pentru munca productivă (de fapt, pentru o persoană marcantă din conducere, acest timp reprezintă 15% din ziua de lucru).

În plus, comunicarea poate fi foarte dificilă şi este nevoie de un efort constant şi concret pentru a fi sigur că eşti înţeles. De exemplu, cele cinci sute de cuvinte cel mai des folosite în limba engleză au aproximativ 14 000 de înţelesuri diferite. Şi apoi există tendinţa de a complica problema folosind cuvinte care nu se potrivesc deloc unul cu altul şi de a le forţa să formeze aceeaşi frază.

Înţelesurile cuvintelor şi folosirea lor îţi pot complica viaţa. Iată, de exemplu, povestea unei femei care s-a dus la pastor pentru un sfat privitor la căsnicia ei. După ce a ascultat-o, pastorul a spus că avea de pus câteva întrebări care îl vor ajuta să identifice problema dacă femeia îi va răspunde cât mai sincer posibil. După ce aceasta a fost de acord, pastorul a început în felul următor: „Aveţi vreun obiect de *dispută?*". La care doamna a răspuns: „De ce, da, avem, avem aproape zece acri chiar în nordul oraşului". „Nu, doamnă", a replicat

pastorul, „nu asta am vrut să spun. Am vrut să spun aveţi... ei bine, aveţi vreo *nemulţumire?*". „O, nu", a replicat ea, „dar avem un garaj improvizat." „Nu, doamnă", a spus pastorul, „nu asta am vrut să spun. Încă o întrebare: soţul dumneavoastră vă bate?". „Să mă bată? O, nu, mă trezesc înaintea lui în fiecare dimineaţă!" Complet exasperat, pastorul a spus: „Doamnă, nu mă ascultaţi. De ce aveţi probleme cu soţul dumneavoastră?". „Ei bine", a spus ea, „soţul meu nu ştie cum să comunice!".

Comunicarea ar trebui să fie la fel de proaspătă şi la obiect ca afişul pe care l-am văzut recent la Chicago. Am citit: ATENŢIE! CÂINE DE PAZĂ LA DATORIE - SUPRAVIEŢUITORII VOR FI DAŢI ÎN JUDECATĂ! Aceasta comunică ceva! Nu îmi trebuia nici o parte a acestei interdicţii, acel câine, acea curte sau orice avea de-a face cu acea casă. Pentru a comunica cu eficienţă, ar trebui întotdeauna să fim la fel de clari, deşi nu în mod necesar la fel de ameninţători.

SIMPLU PRECUM „CEA" (COMUNICAŢII EFICIENTE ÎN AFACERI)

Problemele de comunicare în zona managementului şi în societate, de altfel, sunt atât de mari încât la Corporaţia Zig Ziglar am pus la punct un seminar pentru companii şi indivizi denumit COMUNICAŢII EFICIENTE ÎN AFACERI, de care suntem teribil de pasionaţi. Instructorii noştri urmează să petreacă două zile pentru a-i ajuta pe membrii personalului de conducere - cadre medii şi superioare - să devină mai eficienţi în toate aptitudinile importante în domeniul comunicării.

Este important să te vezi pe tine însuţi cum te văd (şi te aud) ceilalţi, aşa că participanţii sunt filmaţi cu camera video de zeci de ori, participă la şedinţe private de instruire şi sunt instruiţi în douăsprezece zone de aptitudini vitale. COMUNICAŢII EFICIENTE ÎN AFACERI este un constructor extrem de puternic de aptitudini deoarece aproximativ 30% din timp este dedicat instruirii şi 70% este dedicat practicării aptitudinilor de care are nevoie fiecare individ şi pe care le poate folosi *imediat* după ce se întoarce la locul de muncă. Totul a început să sune puţin cam a reclamă deoarece este... o reclamă pentru

dobândirea aptitudinilor de comunicare! Permiteţi-mi să vă ofer o mostră de câteva aptitudini de comunicare şi idei din seminarul nostru pe care le puteţi pune în aplicare imediat.

ŞTIAŢI CĂ... ?

Aveţi nevoie de aproximativ patru minute pentru a fi acceptat sau respins atunci când întâlniţi pentru prima dată pe cineva. Adunaţi 87% din totalul informaţiilor obţinute în întreaga viaţă prin intermediul văzului; 7% prin auz; 3,5% prin miros; 1,5% prin pipăit; 1% prin gust. Deci atunci când întâlniţi un potenţial client sau un angajat, ce anume *văd* ei este de o importanţă vitală. Ascultătorii au nevoie de o stimulare vizuală - un punct al activităţii în care trebuie să te concentrezi. Gesturile, limbajul corpului şi al feţei, alături de alţi stimuli, sunt foarte importante. O persoană obişnuită vorbeşte cu o viteză de aproximativ 150 de cuvinte pe minut, dar *gândeşte* cu aproximativ 600 de cuvinte pe minut - sau de aproximativ patru ori mai repede. S-ar putea să crezi că mintea ta rătăceşte, dar de fapt adesea *galopează* înaintea ta ca într-o cursă de cai. Ca persoană ce comunică trebuie să faci tot ce este posibil pentru a capta atenţia ascultătorului, inclusiv a-ţi păstra gândurile în ordine şi în ritmul vorbelor tale.

Oamenii reacţionează în proporţie de 55% la limbajul corpului şi la expresii, 38% la inflexiunile vocale şi numai 7% la ceea ce spui. Şi, din cauza televiziunii, intervalul de timp în care o persoană obişnuită este atentă se afirmă acum că este cuprins între şapte şi unsprezece minute. Deci este timp pentru reclamă. Ca persoane ce comunică trebuie să ne străduim să depăşim aceste pattern-uri care au început să pătrundă în minţile ascultătorilor noştri.

DOUĂSPREZECE LUCRURI CU ADEVĂRAT DEOSEBITE

Poţi comunica mai eficient cunoscând ceea ce am numit cele douăsprezece arii de aptitudini vitale ale comunicării. Aceste zone sunt: aspectul exterior, postura, gesturile, contactul vizual, expresiile

feţei, vocea, ticurile verbale, modul în care te implici, felul în care răspunzi la întrebări, simţul umorului, felul în care te prezinţi în faţa celorlalţi şi mijloacele vizuale.

Aspectul exterior înseamnă hainele pe care le porţi, plus faptul de a arăta îngrijit, modul în care ai grijă de tine şi de accesorii. Aspectul exterior afirmă ceva despre tine; el le spune celorlalţi ce gândeşti despre tine. Adaugă sau scade ceva din mesajul pe care doreşti să îl comunici? Ce spune aspectul *tău* exterior?

Postura înseamnă limbajul trupului. Limbajul trupului tău spune că ai încredere, că te controlezi, că îţi pasă cu adevărat de persoana cu care comunici şi că te simţi confortabil - sau comunică opusul?

Gesturile - mişcările braţelor şi mâinilor - sunt specifice limbajului trupului. I-ai auzit pe unii oameni spunând că nu ar putea comunica dacă ar fi legaţi şi nu şi-ar putea folosi mâinile şi acest lucru este cel puţin parţial adevărat. Mişcarea naturală a braţelor şi mâinilor îi permite celui ce comunică să se exprime pe sine mult mai clar.

Contactul vizual este pentru ochi ceea ce strângerea de mână este pentru mâini. Atunci când ne „încrucişăm" privirile cu cineva, vedem fie semnale pozitive de încredere, curaj, interes şi implicare, fie semnale negative de plictiseală, iritare, dezgust, antagonism sau chiar furie.

Expresiile feţei includ zâmbetul şi încruntarea. Faţa ta este unul dintre cele mai grozave bunuri de care dispui pentru comunicarea eficientă. Cu expresiile feţei controlate, vei stabili tonul conversaţiei şi le vei permite oamenilor să ştie ce urmează. Vei arăta de asemenea ce vrei să spui şi gândurile tale vor fi mai uşor de urmărit.

Vocea înseamnă nu numai intensitatea acesteia, ci şi volumul, inflexiunea şi ritmul. Atunci când variezi nivelul volumului, accentuezi anumite cuvinte şi fraze şi vorbeşti într-un ritm variat, devii mai eficient şi este foarte probabil că vei fi înţeles.

Ticurile verbale sunt reprezentate de cuvinte precum o, ah, hmm, pe care le inserăm în, ştiţi dumneavoastră - ah, ei bine, hmm -, conversaţia noastră. Ca să vă distraţi, înregistraţi o conversaţie la telefon (numai ceea ce spuneţi dumneavoastră) şi număraţi câte cuvinte de acest gen aţi folosit. S-ar putea să fiţi surprinşi.

Modul în care te implici înseamnă să asculţi în mod activ atât în ce

te priveşte, cât şi în ceea ce îi priveşte pe cei care *s-ar putea* să te asculte. Folosirea numelui persoanei, punerea de întrebări, ascultarea răspunsurilor şi vorbirea în termenii intereselor celorlalţi sunt exemple de modul în care îi implicăm pe ceilalţi în comunicare.

Felul în care răspunzi la întrebări este în mod special important în conversaţiile de afaceri. Mult prea des nu ascultăm întrebarea sau nu răspundem exact la întrebarea care s-a pus. Dacă integritatea şi încrederea sunt importante în afaceri (şi sunt), modul în care răspunzi la întrebări poate mări „nivelul de încredere" de care te bucuri în ochii celor alături de care munceşti.

Umorul poate fi folosit pentru a-i relaxa pe cei ce te ascultă (de la unu la zece mii) şi a te împrieteni cu ei. Poate fi de asemenea folosit ca o punte atunci când treci la un subiect poate mai serios şi pentru a le da celor ce te ascultă un sprijin mintal. Poate fi în special eficient în prezentările lungi pentru a aduce un public obosit sau neatent înapoi în sala de şedinţă. Cu atenţie - nu exagera. Prea multe persoane ce vor să comunice sacrifică mesajul de dragul umorului. Apropo, regula atunci când vrei să spui un banc îndoielnic şi răsuflat este aceasta: dacă trebuie să întrebi: „Îl ştiţi?", ai deja răspunsul: *Nu!* (Nu am auzit niciodată de un orator care să fi obţinut un angajament, de un angajat care să fi fost promovat, de un vânzător care să fi încheiat o vânzare sau de un politician care să fi câştigat voturi *pentru că* a folosit un limbaj vulgar sau a spus bancuri răsuflate. Totuşi, am auzit de momente nenumărate în care au apărut reacţii extrem de negative ca rezultat al unui limbaj profan sau al unor bancuri nesărate.)

Felul în care te prezinţi în faţa celorlalţi s-ar putea să nu îţi pară foarte important, dar cineva foarte înţelept a spus: „Nu vei avea niciodată o a doua şansă de a face o primă impresie". Atunci când faci cunoştinţă cu cineva, ai ocazia nu numai de a face o primă impresie excelentă, ci şi de a-i face pe ceilalţi să se simtă importanţi prin intermediul sincerei recunoaşteri a punctelor lor forte.

Mijloacele vizuale sunt folosite nu numai în întrunirile comitetelor de conducere, ci pot fi folosite foarte bine şi în conversaţiile tête-a-tête. Ori de câte ori poţi influenţa mai mult de unul din simţurile ascultătorului tău, te afli în frunte în jocul comunicării.

Doar cunoscând aceste zone ale aptitudinilor vitale, vei face câţiva paşi înainte în ceea ce priveşte aptitudinile de comunicare... şi dacă îţi vei petrece timpul muncind şi studiind aceste zone, îţi vei mări în mod substanţial aceste aptitudini de comunicare.

DEOSEBIRI ÎNTRE LIMBAJUL VORBIT ŞI CEL SCRIS

Chiar dacă s-ar putea să fii un excelent scriitor, nu vei reuşi să comunici verbal la modul excelent dacă vei folosi aceeaşi abordare când scrii şi când vorbeşti.

- Limbajul vorbit trebuie să fie uşor de înţeles, imediat, de către ascultător. Dacă ascultătorul înţelege greşit, nu poate să se întoarcă şi să citească lucrurile auzite.
- Limbajul vorbit ar trebui să fie mai repetitiv. Este important să reformulezi de câteva ori ideile cheie pe care doreşti să şi le însuşească ascultătorii.
- Limbajul vorbit ar trebui să fie mai „popular". Altfel, sună pretenţios şi rigid.
- Limbajul vorbit ar trebui să fie mai simplu în structură decât limbajul scris.
- Limbajul figurativ adaugă viaţă şi culoare cuvintelor spuse. Cuvintele colorate, descriptive pot transforma o frază altfel lipsită de culoare într-una memorabilă. Lincoln a descris o naţiune „concepută în libertate...". Kennedy a vorbit despre libertate ca despre „o torţă trecută noii generaţii...". J.F. Bere, preşedintele Corporaţiei Borg-Warner, a descris calităţile umane nepuse în valoare în felul următor: „a aştepta ca un arc ce se încolăceşte pentru a elibera apoi un enorm potenţial...". Problemele au fost denumite „focuri ce ard înăbuşit...", iar dezvoltarea unor noi programe ca „o cărămidă ici, o cărămidă colo".

COMUNICAREA: DE LA MANAGER LA ANGAJAT

Să vedem cum creează cel ce obţine performanţe deosebite un mediu propriu comunicării analizând câteva puncte care, consider eu, reprezintă nişte repere excelente pentru cel ce obţin performanţe deosebite.

Sinceritatea pune bazele cunoaşterii personalităţii angajaţilor tăi. Comunică dorinţa de a-ţi cunoaşte angajaţii şi apoi fă efortul de a-i cunoaşte în plan personal, ca şi profesional. Scopurile, interesele, hobby-urile, relaţiile familiale, gândurile şi credinţele personale ar trebui să fie cunoscute cât mai bine posibil, în aşa fel încât angajatul să devină mai mult decât un obiect. Managerii ar trebui să identifice angajaţii ca pe indivizi dinamici, unici. Sinceritatea comunică demnitate. Nemaifiind un obiect, angajatul se poate bucura de avantajele implicării şi devotării, o platformă pentru un schimb de încredere. Onestitatea şi încrederea reciprocă creează un model de comportament care devine un suport emoţional şi mintal pozitiv.

Ascultă şi comunică. Pentru a-ţi cunoaşte angajaţii, ascultă ce spun ceilalţi şi încurajează-i să îţi comunice motivaţia, interesele, personalitatea şi calităţile psihice unice. Ascultă-le ideile. În acest fel, se realizează împărţirea responsabilităţii nu numai pentru muncă, ci şi pentru calitatea relaţiilor personale.

Oamenii îşi pun cel mai bine în practică propriile idei. Responsivitatea ta generează responsivitatea angajaţilor; responsivitatea reciprocă pune bazele dezvoltării şi instruirii. În asemenea mod încerci să îi ajuţi pe oameni să îşi recunoască propriile posibilităţi.

Comunică atât compasiune, cât şi recunoaştere. Ascultând cu atenţie, ajungi să îţi cunoşti foarte bine angajatul. Condiţia umană este vulnerabilă atât la bucurie, cât şi la durere. Managerul care comunică compasiune pentru forţa şi potenţialul celorlalţi poate genera o prietenie ce are drept rezultat maturitatea şi acceptarea reciprocă a responsabilităţii. Contrariul este probabil la fel de adevărat. A fi prieten este preferabil relaţiei de adversitate de gen „noi sau ei".

Comunicarea compasiunii este un gen de recunoaştere, un ingredient cheie al dezvoltării oamenilor. Buna performanţă este o evoluţie a dezvoltării oamenilor.

Comunică faptul că doreşti un co-management. Accesoriile autorităţii inhibă dezvoltarea umană şi opresc dezvoltarea unei instituţii. Co-managementul este cheia pentru fiecare ocazie a individului de a deveni strâns implicat în progresul unei instituţii dinamice. Împreună, într-un mod deloc formal, devotamentul devine o definiţie activă a calităţii vieţii posibilă pentru fiecare.

Comunică faptul că poţi greşi şi faptul că te implici. Nimeni nu este perfect. Atunci când faci o greşeală, admite acest lucru şi cere ajutor. Dacă vei face aceşti paşi, angajaţii nu vor înţelege, greşit, omenia de care dai dovadă drept slăbiciune. Atunci când managerul admite că a făcut o greşeală, toată lumea poate greşi. Cu această libertate, sunt posibile luarea deciziilor în comun, autoritatea şi responsabilitatea. Oamenii devin devotaţi deoarece îşi pot permite să o facă. Axioma „Managementul obţine realizarea unor lucruri prin intermediul oamenilor" devine realitate.

Comunică iniţiativă prin intermediul „parenting-ului" (parenting - munca depusă de un părinte sau aptitudinea acestuia de a-şi creşte copiii). Aplicăm parenting-ul la toată lumea, inclusiv la noi înşine, atunci când încercăm să devenim fiinţe umane viabile. Ca un bun părinte, un bun manager implementează mecanismele organizaţionale în aşa fel încât deciziile să fie transmise, de-a lungul lanţului, cât mai departe posibil, întreţinând, în felul acesta, iniţiativa. Autoritarismul distruge, în interesul său, iniţiativa; oamenii vor dori să li se spună ce să facă. Managerul ca părinte poate întreţine evoluţia unor muncitori autonomi, responsabili, care sunt implicaţi şi pot extinde iniţiativa în favoarea instituţiei.

Comunică încredere, ţeluri şi aşteptări. Managerul-"părinte" împarte responsabilitatea şi luarea deciziilor la locul de muncă şi, în schimb, inspiră abnegaţie. Atunci când încrederea şi judecata generează abnegaţie, este posibilă comunicarea între ţeluri şi aşteptări. Rezultatul: obiective accesibile, clar înţelese, împărţite sinergic în ţelurile instituţiei.

Comunică încredere. Libertatea de a duce misiunile la bun sfârşit ar trebui să fie susţinută de încrederea în angajaţi şi de curajul de a-i susţine şi de a le permite să facă greşeli care pot conduce la obiective modificate. Parenting-ul potrivit poate însemna a crede pe cineva capabil să facă ceva atunci când este cazul, a sugera şi a cere, nu a ordona şi a conduce. Oamenii vor cunoaşte motivele sugestiilor şi cererilor. Laudă în public. Critică în particular. Fă ambele lucruri în mod constructiv.

Comunică veselie şi fericire. Fii pozitiv. Stima de sine, încrederea şi fericirea înving alternativele lor, toate generând atât productivitate, cât şi calitate în activitatea la locul de muncă. Faptul că un copil se bucură de viaţă vine din speranţa şi bucuria zilei de mâine şi din potenţialul unor numeroase oportunităţi. Maturitatea înseamnă a deveni părintele copilului din tine. Aceasta înseamnă, simplu, că susţii aptitudinile naturale ale copilului, iar cea mai importantă dintre acestea este aptitudinea de „a te distra".

Comunică aşteptări. Tratează-i pe oameni sugerând că *pot deveni* cineva. Noile misiuni sunt rezultatele naturale ale aşteptărilor, când demnitatea şi responsabilitatea sunt împărtăşite. Oamenii obţin rezultate conform cu ceea ce se aşteaptă de la ei. Dacă vei sădi în angajaţi sentimentul importanţei muncii lor, le vei oferi scopuri, un sentiment al direcţiei, ceva pentru care să lupte şi să realizeze. Ei pot deveni ceea ce au ales să devină. (Aceste păreri au fost publicate în *Training and Development Journal*, numărul din august 1985, de către Gerald D. Baxter şi John K. Bowers.)

La părerile exprimate de aceşti autori, voi adăuga pur şi simplu faptul că astăzi aşa-numiţii Baby Boomers*, care constituie 48% din forţa de muncă, sunt foarte diferiţi de cei ce alcătuiau forţa de muncă de acum patruzeci de ani, într-o mare măsură, chiar de cei de acum douăzeci de ani. Aceşti Baby Boomers au fost crescuţi într-o atmosferă permisivă şi au respins persoanele autoritare într-o mare

* Baby Boomer - persoană care s-a născut în SUA în timpul marii creşteri a natalităţii (baby boom) din anii de după al doilea război mondial.

măsură. Şi nu numai asta; ei se exprimă mult mai deschis şi au o dorinţă reală de a participa la procesul de luare a deciziilor. Cea mai mare parte dintre ei au atitudini care i-ar fi înfricoşat pe taţii lor şi aceasta nu este chiar atât de rău. Ei nu reacţionează la managerii sau la liderii dictatoriali, dar sunt mult mai receptivi la acei lideri pe care îi percep ca fiind interesaţi de dezvoltarea lor personală.

După părerea lui Glen Raschick, aşa cum apare ea într-un articol publicat în revista *Air Canada*, aceşti noi membri ai forţei de muncă sunt mai „orientaţi spre oameni" şi reacţionează mai mult la o abordare amabilă decât la disciplina aspră. Rezultatele indică faptul că această abordare nonpunitivă are efecte pozitive asupra acestor Baby Boomers, cum ar fi mai puţin absenteism, mai puţine concedieri şi acţiuni disciplinare, o creştere a moralei şi o reducere a delincvenţei.

Să privim acum din alt punct de vedere noul mediu de muncă.

Un sondaj recent a arătat că sarcina numărul unu a cadrelor superioare este să comunice cu succes. Pe lângă comunicare - inclusiv a vorbi, a scrie, a asculta şi a gândi - preşedinţii companiilor şi preşedinţii departamentelor nu fac virtual nimic.

„Ce cursuri pregătesc cel mai bine membrii conducerii unei firme?"

Aceasta a fost întrebarea pusă celor 1 158 de cadre superioare care tocmai promovaseră cursurile postuniversitare la Universitatea din Michigan. Comunicarea în afaceri a fost răspunsul cel mai des întâlnit; 71,4% dintre cei întrebaţi au spus că este foarte importantă. Finanţele s-au aflat pe locul al doilea, cu 64,7%.

Bruce Barton, congresman, autor şi fondatorul unei agenţii publicitare, spunea: „În biblioteca mea există aproximativ o mie de volume de biografii. Un calcul sumar indică faptul că multe dintre aceste biografii se referă la oameni care s-au „ridicat" vorbind - oratorii - decât la toţi oamenii de ştiinţă, scriitori, sfinţi etc. la un loc. Oratorii au condus întotdeauna. Ei vor continua să conducă. Lucrul cel mai inteligent este să li te alături".

A COMUNICA ÎN FAŢA A DOUĂ SAU A DOUĂ SUTE DE PERSOANE

Din când în când, cea mai mare parte dintre noi suntem forţaţi să ne ridicăm şi să comunicăm ceva, undeva, cândva. Inevitabil, un lider va trăi această experienţă. De vreme ce cu toţii - mai ales liderii şi managerii - suntem judecaţi de egalii noştri, de subalterni şi de superiori prin modul în care ne prezentăm, abilitatea de a comunica este extrem de importantă. Deoarece s-ar putea să nu aveţi timpul sau înclinaţia de a face parte din National Speakers Association, de a urma Dale Carnegie Course, de a face parte din Toastmasters, Toastmistresses sau de a veni la Dallas pentru a face o instruire specializată, aş vrea să vă ofer câteva informaţii confidenţiale şi memento-uri care vă vor oferi unele avantaje imediate.

Probabil că ştiţi că Alben W. Barkley, unul dintre vicepreşedinţii Statelor Unite ale Americii, a murit în timp ce ţinea un discurs. Menţionez acest lucru deoarece, după câte ştiu, el este singura persoană care a decedat vreodată în timp ce ţinea un discurs. De-a lungul timpului, pe Pământ au trăit zece sau douăsprezece miliarde de oameni. Prin urmare, matematic vorbind, vă pot face o destăinuire, şi anume că vorbitul în public este de departe cea mai sigură ocupaţie de pe faţa Pământului. Deşi s-ar putea să îţi tremure genunchii, să îţi bată inima cu putere, iar tensiunea să îţi crească în mod considerabil, sorţii îţi sunt foarte favorabili şi vei supravieţui. Aceasta ar trebui să îţi dea şi mai multă încredere.

Bruce Barton spunea:

> Nu vreau niciodată să vorbesc dacă nu sunt speriat; atunci când nu sunt speriat am tendinţa de a nu acorda suficientă atenţie la ceea ce gândeşte ascultătorul. Nu îmi pasă dacă subiectul cucereşte sau nu publicul; tot ceea ce vreau să fac este să termin o dată şi să mă duc acasă. Dar dacă sunt speriat, ştiu că am tensiunea potrivită pentru a face ceea ce trebuie. Nu cunosc nimic altceva care să ofere energie şi creativitate ca acelea date de tensiunea sănătoasă şi de stres.

Permiteţi-mi să vă reamintesc că dacă ar trebui să conduceţi un catâr bătrân - sau chiar unul tânăr - în faţa grupului căruia îi veţi vorbi, va arăta ca şi cum ar fi plictisit de moarte şi s-ar putea chiar să adoarmă în picioare chiar în faţa grupului respectiv. Cu toate acestea, dacă veţi conduce un cal frumos, pur sânge, în faţa grupului, acesta s-ar putea să fie extrem de nervos şi agitat. Deci, dacă „eşti speriat de moarte" sau nervos şi agitat atunci când te afli în faţa unui grup, fii recunoscător că eşti un pur sânge şi nu un catâr! Aşa cum le place să spună celor de la Toastmasters International: „Vorbirea eficace nu este rezultatul eliminării acelor noduri din gât, ci pur şi simplu al «domesticirii» acestora".

TEAMA REALĂ VS. TEAMA IMAGINARĂ

Teama de a vorbi este ceva caraghios. De fapt, în *Book of Lists*, vorbitul în faţa unui grup apare ca fiind lucrul numărul unu de care se tem americanii. Se află înaintea fricii de moarte prin foc sau prin înec. Deci teama de a vorbi este una legitimă. Modul de a învinge teama este de a acţiona asupra acestei frici şi astfel instruirea poate fi benefică pentru dumneavoastră. Permiteţi-mi să vă dau unele informaţii concrete în legătură cu vorbitorii de succes.

În primul rând, amintiţi-vă că vorbitul în public este un lucru neprimejdios. Mult mai mulţi oameni mor zilnic atunci când ies din baie decât cei care, în istoria lumii, au murit vorbind în public. (Nu spun aceasta pentru a-i descuraja pe cei care fac baie, ci mai degrabă pentru a-i încuraja pe cei care vorbesc.)

În al doilea rând, dacă nu vă place să vorbiţi în public, nu o faceţi. Rămâneţi la vorbitul în particular deoarece există şanse excelente ca de vreme ce vă aflaţi la această pagină a cărţii *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*, aţi vorbit de multe ori în cadrul unor mici întâlniri cu oameni din subordinea dumneavoastră. Da, ştiu ce gândiţi: *Dar adesea trebuie să mă adresez unui număr semnificativ de oameni.* Insist totuşi că vă rezumaţi la vorbitul în particular. Cu o anumită ocazie m-am adresat unui public de 23 000 de oameni - şi sunt o mulţime! Cu toate acestea, vă pot spune cu onestitate că a fost un discurs în particular. Eu aleg anumiţi indivizi din public şi mă

concentrez asupra lor cea mai mare parte a timpului. Aleg oamenii prietenoşi, receptivi, care mă susţin; limbajul trupului lor îmi spune că sunt de acord cu ceea ce spun şi chiar că mă plac pentru că spun asta. Dacă în mulţime există o persoană ursuză, care arată ca strămoşii săi descinzând direct din hunul Attila, nu fac pe eroul şi nu încerc să o câştig. O ignor şi mă concentrez asupra oamenilor prietenoşi, care mă susţin. În majoritatea cazurilor, dacă îmi fac efectiv datoria, morocănosul se alătură celorlalţi, dar între timp nu a reprezentat un pericol pentru entuziasmul şi energia mea. (Sunt responsabil *faţă* de el, deci fac toate eforturile, dar nu sunt responsabil *pentru* el, pentru atitudinea sa şi pentru modul în care primeşte mesajul meu.) Te încurajez să alegi o persoană prietenoasă (în compania ta trebuie să fie o mulţime), să o priveşti drept în ochi şi să îi vorbeşti. Apoi alege o altă persoană prietenoasă şi fă acelaşi lucru. Vei descoperi că acest lucru te ajută şi că este un extraordinar constructor al încrederii.

În al treilea rând, vă pot spune că în anii, mulţi la număr, de când sunt orator şi profesor, nu cred că am întâlnit vreodată ceva care să construiască imaginea de sine şi încrederea personală mai mult ca abilitatea de a comunica de la tribună. Vă încurajez să deveniţi experţi în acest domeniu. O dată ce dispare teama iniţială, veţi descoperi probabil că de fapt vă place să vorbiţi! Şi dacă vi se va cere să susţineţi o prezentare şi simţiţi că aţi „domesticit" acele noduri în gât, gândiţi-vă la această scurtă povestire.

Pe vremea Imperiului roman, în timpul unui spectacol de circ din Colosseum, un creştin a fost aruncat în faţa unui leu flămând. În timp ce spectatorii aclamau, fiara sălbatică s-a repezit asupra prăzii. Dar creştinul a şoptit ceva la urechea leului şi fiara s-a dat înapoi, înspăimântată. Acest lucru s-a petrecut de mai multe ori, iar împăratul a trimis un centurion pentru a afla ce cuvinte magice ar fi putut face un leu feroce să dea înapoi, înfricoşat. Câteva minute mai târziu, centurionul s-a întors şi a spus: „Creştinul îi şopteşte la ureche leului: «După cină, ţi se va cere să spui câteva cuvinte»".

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Comunicarea greşită, proasta comunicare sau lipsa de comunicare vor crea probleme.
2. Însuşeşte-ţi arta comunicării care te învaţă ambele laturi ale procesului comunicării - cum să vorbeşti şi cum să asculţi.
3. Aminteşte-ţi aceste fraze cheie pentru o comunicare importantă:
   a. sinceritatea dă tonul
   b. ascultă, ascultă, ascultă
   c. trimite semnale de compasiune şi de recunoaştere pozitivă
   d. comunică faptul că doreşti un co-management
   e. comunică faptul că poţi greşit
   f. comunică iniţiativă prin intermediul parenting-ului
   g. comunică încredere
   h. comunică siguranţă
   i. comunică veselie şi fericire.
   j. comunică faptul că ai o viziune.

Un capitol special, ca bonus, despre comunicare

De vreme ce atât de multe informaţii sunt comunicate în cadrul unor întruniri, am decis să includem un capitol special, ca bonus în legătură cu toate faţetele unei întruniri. Deoarece compania noastră s-a dezvoltat atât de mult în ultimii douăzeci de ani, am constatat personal importanţa unor întruniri eficiente.

Întrunirile, ca şi anumite forme de viaţă sălbatică, sunt protejate de lege. În Primul amendament la Constituţia Statelor Unite ale Americii se spune: „Congresul nu va vota nici o lege... care să limiteze... dreptul oamenilor de a se aduna în mod paşnic". Cu această garanţie, întrunirile par să se fi înmulţit precum iepurii... până astăzi, când se pare că toată lumea se duce sau pleacă de la o întrunire. Însă amintiţi-vă această definiţie simplă a întrunirii: „O întrunire este un grup de oameni care s-au adunat împreună cu un scop comun". Provocarea pentru cel ce obţine performanţe deosebite este de a vedea că acest scop a fost realizat. Pentru că întrunirile sunt atât de importante pentru comunicare şi în consecinţă pentru productivitate, doresc să vă ofer câteva informaţii confidenţiale, recomandări şi secrete pentru mărirea la maximum a eficacităţii acestora.

Zece porunci pentru a pune capăt nebuniei întrunirilor

Înainte de întrunire

1. *Întâlneşte-te numai dacă este necesar.* Dacă o decizie poate preveni o şedinţă, ia-o. Dacă poate fi substituită (de exemplu o teleconferinţă), fă-o. Dacă nu este de maximă importanţă pentru tine, delegă-l pe un subordonat să participe.
2. *Limitează numărul persoanelor care acordă asistenţă şi care asistă.* Dacă prezenţa ta este necesară timp de un minut, stai numai un minut. Invită numai acele persoane care trebuie să fie implicate... şi apoi implică-le.
3. *Alege momentul şi locul potrivit.* Dacă nu îţi coordonezi programul cu programul asistenţei, vei sfârşi ţinând o altă întrunire. Asigură-te că toate lucrurile de care ai nevoie se află în încăperea respectivă înainte de a începe.
4. *Fă în aşa fel încât ordinea ta de zi să fie ordinea lor de zi.* Asigură-te că toată lumea cunoaşte scopul întrunirii, problemele care se discută şi deciziile ce urmează a fi luate, ca şi termenele implicate. Enumeră în ordinea de zi problemele în ordinea priorităţii, în aşa fel încât cele mai importante să fie rezolvate primele, iar cele mai puţin importante să poată fi sacrificate.

În timpul întrunirii

5. *Fixează o persoană care să supravegheze trecerea timpului.* Nimeni nu ţine în loc timpul... aşa că supraveghează-l! (Adesea cel mai bun supraveghetor este minutarul ceasului.) Această persoană este un observator obiectiv al programului şi dinamicii întrunirii. Supraveghetorul timpului are ca sarcină ca întrunirea să înceapă la timp, menţionează pauzele, te conduce spre îndeplinirea obiectivelor.
6. *Condu întrunirea pe drumul planificat de ordinea de zi.* Controlează digresiunile, întârzierile şi deznodămintele în timp ce te îndrepţi către destinaţie: acţiunea ce îndeplineşte scopurile declarate.

7. *Concluzionează, repartizează, pleacă.* Fă totalul a ceea ce ai făcut sau a modului în care vei face ceea ce ai hotărît să faci. Reaminteşte cine va face şi ce va face (şi spune-i când va trebuit să fie făcut lucrul respectiv). Apoi pleacă.

După întrunire

8. *Asigură-te că participanţii îţi vor da procesele verbale ale şedinţei în câteva ore, nu în săptămâni - douăzeci şi patru sau patruzeci şi opt de ore maximum.* Nimic nu este mai frustrant decât să primeşti procesele verbale ale unei întruniri de care abia îţi mai aminteşti. Ele nu vor fi citite. Foloseşte procesele verbale pentru a urmări repartizarea sarcinilor şi ca verificare la întrunirile viitoare.
9. *Delegă pe cineva să raporteze persoanei din conducere.* Stabileşte o metodă de raportare pentru a asigura că hotărîrile sunt îndeplinite şi că s-a progresat.
10. *Evaluează întrunirile şi renunţă la comisiile actuale, care dorm.* Întrunirea a dat *rezultate?* A realizat de fapt ceea ce îşi *propusese?* A făcut ca *activitatea* ulterioară să fie mai uşoară? Dacă nu, dă-i afară pe cei responsabili! Evaluează cu regularitate întrunirile, toate comisiile şi orice reuniune importantă. Întrunirea a fost bine pregătită, s-a desfăşurat aşa cum trebuie, o şedinţă creatoare, comunicativă, care şi-a atins scopul şi a implicat oamenii într-un mod semnificativ? Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este negativ, întoarce-te la prima „poruncă" şi ia-o de la capăt.

Pentru a vă ajuta să pregătiţi întruniri care să dea cu adevărat rezultate, includ aici o listă de verificare pentru planificarea întrunirilor, una pentru controlarea participării la întrunire pentru maximum de eficacitate şi o alta pentru evaluarea întrunirilor. Folosind aceste instrumente vă veţi ajuta echipa, compania sau grupul să se afle printre cei ce obţin performanţe deosebite.

Listă cu planificarea întrunirilor

Înainte de întrunire

Publicitate

__ Înştiinţări
__ Invitaţie scrisă
__ Aviziere
__ Contacte personale
__ Comunicate de presă
(dacă este cazul)

Ordinea de zi

__ Planul ordinii de zi
__ Planul pentru implicare
__ Contactarea persoanelor
de pe ordinea de zi
__ Procesele verbale precedente
__ Rapoartele comitetului

Spaţiu şi echipament

__ Locul rezervat
__ Echipamentul rezervat
__ Materialele necesare

Chiar înainte de întrunire

Spaţiul

__ Aranjarea încăperii
__ Aranjarea scaunelor
__ Scaune în plus
__ Controlarea ambianţei

Echipament şi accesorii

__ Echipament audiovizual
instalat, verificat
__ Prelungitoare
__ Microfoane
__ Ciocănel de lemn, pixuri,
creioane, blocnotesuri
__ Hârtie
__ Elemente vizuale ajutătoare
__ Ordinea de zi, alte declaraţii
oficiale
__Ecusoane cu numele
participanţilor

În timpul întrunirii

__ Întâmpinarea, salutarea, aşezarea la locurile lor a participanţilor şi oaspeţilor
__ Salutarea şi aşezarea la locurile lor a celor ce au venit mai târziu
__ Înmânarea materialelor
__ Punerea în stare de operare a echipamentului
__ Branşarea echipamentului de înregistrare

Sfârşitul întrunirii... şi după

__ Adunarea materialelor nefolosite
__ Returnarea echipamentului
__ Curăţenia
__ Mulţumeşte celor care au ajutat
__ Citeşte şi analizează evaluarea, feedback-ul
__ Reaminteşte oamenilor de promisiunile făcute
__ Fă planuri pentru următoarea întrunire - data etc.

Cum să tratezi persoanele care participă la întrunire

În fiecare întrunire vei descoperi, în mare, două genuri de oameni - cei care vorbesc şi cei care nu vorbesc. Dar în cadrul acestei clasificări largi, există mai multe tipuri pe care tu, ca preşedinte sau ca prezentator, trebuie să ştii cum să le tratezi.

O SOLUŢIE DE COMPORTARE

Vorbeşte prea mult - Opreşte-i cu o declaraţie rezumativă şi pune o întrebare altei persoane. Dacă ei continuă să vorbească, spune: „Să auzim ce crede Jerry". Dacă sunt greu de oprit, câştigă-i pe ceilalţi participanţi

de partea ta întrebând ce cred ei despre ceea ce spune vorbitorul.

Rapid, util - Chiar dacă acest tip are adesea răspunsul potrivit, el îi împiedică pe ceilalţi să participe. Mulţumeşte-le şi pune o întrebare altei persoane. Asigură-te că înţeleg că le apreciezi ajutorul acordat. Sugerează, de exemplu: „Să auzim mai multe opinii". Foloseşte-i pentru recapitulări.

Palavragiul - Atunci când se opresc pentru a-şi trage sufletul, mulţumeşte-le, reformulează una din afirmaţiile lor şi apoi treci mai departe.

Certăreţul - Dacă sunt enervanţi sau încearcă să provoace neplăceri, plasează-i într-un punct mort, chiar lângă tine. Dar recunoaşte obiecţiile legitime şi alătură-te lor atunci când poţi. Uneori grupul va avea grijă de ei dacă persistă. Dacă toate acestea dau greş, vorbeşte-le în particular şi cere-le ajutorul.

Încăpăţânatul - Acesta poate fi o persoană care de fapt nu înţelege ce urmăreşti. Lămureşte-i sau cere-le să spună mai mult. Roagă-i pe ceilalţi să îi ajute să îţi înţeleagă punctul de vedere, formulându-l într-un mod diferit. Dacă nu dă rezultate, spune-le că ai vrea să discutaţi problema mai târziu, după întrunire.

Abordează un alt subiect - Concentrează-te asupra temei. Spune ceva de genul: „Este interesant. Îmi pare rău; totuşi, aceasta depăşeşte scopul întrunirii noastre".

Are propria sa problemă - Atacă problema, dacă este potrivită cu subiectul discutat. Altfel, admite că este o problemă importantă şi solicită să o discutaţi în particular.

Întrebări rasiste sau politice - Declară cu sinceritate că poţi sau nu poţi să le discuţi. Spune ceva de genul: „Probleme există, dar întrunirea noastră nu le poate trata".

Conversaţiile colaterale - Opreşte-te şi lasă-i pe ceilalţi să asculte conversaţia. Atrage-i în discuţia purtată de tine, cerându-le părerea.

Nu ştie să îşi aleagă cuvintele - Ideile lor pot fi bune, dar nu ştiu cum să le exprime. Ajută-i, prezentându-le ideile cu cuvintele tale. Spune: „Cu alte cuvinte, vreţi să spuneţi...". Apără-i de ridicol.

Absolut greşit - Comentează: „Ei bine, este un mod interesant de a vedea lucrurile", sau: „Bineînţeles, aveţi dreptul la părerea dumneavoastră". Şi continuă.

Personalităţile în conflict - Întrerupe disputa, punând o întrebare directă în legătură cu subiectul discutat. Cheamă o altă persoană să participe la discuţie. Dacă disputa continuă, cere-i pur şi simplu să renunţe la afirmarea părerilor proprii.

O întrebare la care nu poţi să răspunzi - Redirecţionează întrebarea către grup. Dacă nu cunoşti răspunsul, recunoaşte acest lucru. Oferă-te să îl afli.

Plictisitul - Încearcă să găseşti o zonă de interes. Invită-i să ia cuvântul şi să vorbească din experienţă.

Nu participă niciodată - Foloseşte întrebări directe, provocatoare.

Timidul, nesigurul de sine - Pune întrebări directe, la care eşti sigur că pot răspunde. Întreabă-i dacă sunt de acord. Reabilitează-i în ochii publicului.

CUM A MERS?

Pentru a evita întrunirile care „distrug sinele", evaluează-le după terminarea lor. Iată unele dintre cele mai evidente probleme şi câteva trucuri pentru a preveni căderea în capcanele obişnuite într-o întrunire.

Lipsa de implicare în planificare a participanţilor la întrunire. Ei au nevoie să simtă că participă la „proprietate" şi vor susţine partea lor în planificare şi dezvoltare.

Acelaşi plan, acelaşi loc, acelaşi moment. În timp ce monotonia dă siguranţă unor oameni, pe alţii îi plictiseşte. Participanţii pot adăuga sare şi piper întrunirilor folosind diferite metode şi tehnici.

Echipamentul care nu funcţionează. Verifică echipamentul înainte de a-l folosi. Trebuie să ai prize şi cabluri în plus.

Elementele vizuale ilizibile. Înainte de întrunire, verifică elementele vizuale pentru a fi sigur că pot fi văzute şi descifrate cu uşurinţă.

Fără o ordine de zi planificată. Asigură-te că scopul şi planul activităţilor sunt bine definite şi participanţii ştiu ce se va întâmpla.

Un plan nepotrivit de aşezare a scaunelor. Stilul obişnuit, gen sală de clasă, de aşezare a scaunelor este foarte potrivit pentru public. Totuşi scaunele aşezate în semicerc, aşezarea în jurul meselor şi alte aranjamente mai puţin formale invită la comunicare şi o facilitează.

Vorbitorii care ţin discursuri lungi, epuizante. Dă-i vorbitorului un subiect specific şi o limită de timp şi fă în aşa fel încât întrunirea să fie una vie.

Fără înregistrări. Păstrează o istorie a întrunirii, planurile, discuţiile şi angajamentele luate.

Să neglijezi să conduci grupul „în viitor". Planifică cine, ce şi când va face un anumit lucru.

„Un show" condus de câteva persoane. Fă în aşa fel încât întregul grup să fie implicat.

Aceste informaţii confidenţiale sunt adaptate din cartea *Taking Your Meetings Out of the Doldrums*, de Eva Schindler-Rainman şi Ronald Lippitt.

„Continuă lupta până ce starea de spirit se va îmbunătăţi"

Omul crede că lumea se limitează la propriul său câmp vizual.

Schopenhauer

---

8 Responsabilitatea de primă importanţă a fiecărui manager este de a obţine rezultate pline de succes, lucru ce poate fi atins obţinând realizările potrivite de la oamenii pe care îi conduce. Aşa cum tocmai am aflat, comunicarea este un element esenţial. La fel este stabilirea standardelor pentru evaluarea performanţei. Întrebare: Cum putem supraveghea sau planifica performanţa dacă părţile implicate nu înţeleg *şi* nu sunt de acord în legătură cu ceea ce trebuie făcut? Răspunsul la această întrebare se află în scopurile comune şi în înţelegerea reciprocă. Procesul dezvoltării acestor obiective reciproce şi acestei înţelegeri comune este denumit Pachetul realizărilor de valoare. Am discutat despre aceasta în prima parte a cărţii, **Arta obţinerii performanţelor deosebite**, iar în acest capitol trebuie să intrăm în amănunte în legătură cu Pachetul realizărilor de valoare (PRV): cum şi de ce.

Ca memento, permiteţi-mi să repet:

Nivelul Realizării-fundaţie este nivelul de performanţă pe care trebuie să îl atingă o persoană pentru a continua să muncească în instituţia respectivă. Se numeşte Realizare-fundaţie deoarece atunci

când este atins acest nivel, persoana nu numai că îşi menţine postul, dar stabileşte o bază pe care poate construi viitoarele succese.

Nivelul Realizării încununate de succes este nivelul de performanţă la care se pot aştepta, în mod rezonabil şi realist, atât managerul, cât şi angajatul.

Nivelul Realizării de valoare este nivelul de performanţă la care trebuie să te aştepţi dacă totul se desfăşoară conform planului, iar angajatul excelează în toate domeniile. Acesta le oferă o ţintă celor care urmăresc realizări de excepţie.

Atunci când îi prezinţi angajatului Pachetul realizărilor de valoare, îi prezinţi de fapt un cadru-scop pe trei niveluri sau un concept de management prin fixarea unui obiectiv. Ideea care face ca Pachetul realizărilor de valoare să fie atât de valoros este că angajatul participă la procesul luării deciziilor în loc să i se dicteze ce să facă. Acest principiu al „participării la proprietate" este un puternic motivator. Singura excepţie posibilă este nivelul Realizării-fundaţie. De vreme ce este nivelul de bază în care angajatul poate funcţiona şi îşi poate menţine postul, este adesea dictat de companie şi de datele istorice ale postului.

De exemplu, în Corporaţia Zig Ziglar, cei ce se ocupă de telemarketing trebuie să ajungă, în medie, la şase sute de dolari pe zi pentru a-şi acoperi cheltuielile de întreţinere (inclusiv timpul destinat telefoanelor, salariul, comisionul, costurile de producţie, întreţinerea clădirii, beneficiile angajaţilor etc). Am învăţat că pentru a ajunge, în medie, la şase sute de dolari pe zi, pe o perioadă de treizeci de zile, cel ce se ocupă de telemarketing trebuie să formeze minimum optzeci de numere de telefon pe zi. Aceste încercări de a da telefon vor produce douăzeci de convorbiri telefonice reuşite (oportunităţi de a face o prezentare de vânzare), care vor avea drept rezultat suma respectivă. În acest fel obţinem un bilanţ echilibrat. Aceste cifre sunt studiate cu atenţie şi monitorizate în mod constant pentru a se observa dacă se modifică.

Cu toate acestea, ştim că dacă cel ce se ocupă de telemarketing nu poate să atingă aceste cote, nu ne putem permite să îl ţinem la noi la firmă. Aceasta lasă puţin loc pentru negocieri la nivelul Realizării-fundaţie, deci supraveghetorul îi prezintă noului angajat cerinţele în timpul interviului iniţial.

Nivelul Realizării încununate de succes este o altă poveste. Pentru a determina nivelul Realizării încununate de succes, supraveghetorul va începe cu scopurile vînzătorului. La Corporaţia Zig Ziglar, stabilim scopurile în principal în două feluri: (1) numărul de oameni ajutaţi (cărora li se vinde ceva); (2) dolarii câştigaţi, fără a uita că dolarii câştigaţi reprezintă un jalon pentru succes şi nu singurul nostru obiectiv. Cu toate acestea, ştim că singurul mod în care ne putem menţine în afaceri este să obţinem profit, deci nu ne cerem scuze pentru că am fost răsplătiţi în mod cinstit pentru că am livrat un produs excelent. Atunci când angajatul a determinat numărul de oameni pe care vrea să îi ajute (cărora vrea să le vândă) şi suma de bani pe care vrea să o câştige, este destul de simplu să „urmărească" scopurile nivelului Realizării încununate de succes. Nivelul Realizării de valoare este prezentat ultimul şi rolul său este acela de scop îndepărtat.

Ce se întâmplă atunci când nu realizez nivelul Realizării-fundaţie? Una dintre problemele legate de Pachetul realizărilor de valoare este ce se întâmplă atunci când nu sunt atinse standardele minime. Acest lucru este cu adevărat pasionant. Urmând un plan alcătuit din trei etape, toată lumea câştigă.

I. Consultarea. Managerul trebuie să aibă curajul să confrunte angajatul cu ceea ce are de făcut. Dacă managerul procedează aşa, într-o manieră neacuzatoare, nepersonală (atacă problema, nu persoana), încercând să vadă situaţia din perspectiva angajatului, atunci managerul şi angajatul pot lucra împreună pentru a rezolva problema şi nu pentru a se afla în tabere opuse.

II. Definirea problemei. Managerul şi angajatul trebuie să se pună de acord în legătură cu definirea *exactă* a problemei. Dacă nu pot să se pună de acord, trebuie cel puţin să fie de acord că există o problemă şi trebuie să fie de acord să identifice „piesele puzzle-ului" în aşa fel încât să poată defini problema.

II A. Brainstorming şi alternative. Managerul şi angajatul lucrează împreună, propunând idei pentru a rezolva problema. Nu trebuie să fie emise „judecăţi de valoare" asupra acestor alternative de vreme ce a le judeca în acest punct ar însemna înăbuşirea creativităţii.

II B. Alegerea celei mai bune alternative posibile. Managerul şi

angajatul lucrează împreună pentru a evalua fiecare alternativă şi a o identifica pe aceea care va fi cea mai eficientă pentru rezolvarea problemei lor.

III. Planul de acţiune. Managerul şi angajatul cad de acord asupra unui plan de acţiune concret, incluzând orarul, activităţile şi rezultatul implementării imediate.

III A. Verificarea. Managerul şi angajatul se întâlnesc regulat pentru a evalua progresul. Dacă alternativa aleasă nu dă rezultate, s-ar putea ca problema să nu fi fost corect identificată. Sau, dacă soluţia alternativă nu dă rezultate, managerul şi angajatul s-ar putea să trebuiască să aleagă o altă alternativă.

ABORDAREA ŞTIINŢIFICĂ ŞI ANALITICĂ

Să luăm fiecare etapă a procesului şi să o împărţim în părţi mai mici, digerabile şi să folosim abordarea ştiinţifică şi analitică pentru rezolvarea problemei.

I. Consultarea. Unul dintre cele mai dificile aspecte ale managementului este confruntarea cu angajaţii care nu par să obţină rezultatele dorite. Adesea confundăm simpatia cu empatia şi sfârşim prin a simpatiza cu ei în loc să îi conducem cu empatie. Deoarece acesta este un aspect atât de important al procesului, doresc să îl tratez într-o manieră mult mai detaliată.

> Fiecare manager ajunge să se confrunte cu problema unei persoane al cărui progres a fost blocat de o anumită atitudine sau de un comportament adânc înrădăcinat. Ar putea fi o persoană care nu îşi poate organiza timpul în mod eficient; sau cineva care se ceartă mereu cu ceilalţi. Sau ar putea fi unul dintre acei oameni care nu admit niciodată că au luat o decizie greşită şi se înfurie la cea mai măruntă critică... Natura precisă a problemei este de obicei imaterială. Adevărata dificultate este aceea că individul implicat nu vede nimic greşit în comportamentul său.
>
> Toată lumea are momente de uitare, dar nimeni nu poate să evadeze în mod continuu şi profitabil din realitate. În ultimă instanţă,

ceea ce gândesc ceilalţi despre o anumită persoană determină acceptarea şi progresul în viaţă al acesteia.

Pentru asemenea oameni-problemă, nu există decât un remediu. Trebuie să îi ghidezi pentru a-şi reexamina valorile şi comportamentul. După cum se ştie, acest lucru nu este uşor, dar nu întrece posibilităţile unui manager cu empatie şi o onestă dorinţă de a-i ajuta pe oameni să se dezvolte la întregul lor potenţial. Şi este o parte vitală a sarcinii fiecărui manager, deoarece ghidând şi influenţând comportamentul subordonaţilor săi, astfel încât să îi transforme în angajaţi mai buni şi mai eficienţi, managerul îşi îndeplineşte unul dintre rolurile sale cheie - rolul de sfătuitor în ale performanţei.

Consilierea eficientă nu este numai fundamentală pentru dezvoltarea oamenilor, ea este sinonimă cu aceasta. Totuşi motivul principal pentru care atât de puţini manageri reuşesc în stăpânirea artei consilierii este acela că nu reuşesc să înţeleagă adevăratul lor rol în procesul consilierii. Dacă li se va cere să definească acest proces, mulţi oameni vor spune că înseamnă „a avea o convorbire de la suflet la suflet". Alţii îl vor defini ca „a da un sfat părintesc", în timp ce alţii l-ar putea denumi „critică constructivă". Cu toate acestea, adevărata consiliere nu este de fapt nici unul dintre aceste lucruri. Obiectivul unui manager în consiliere este de a schimba atitudinea şi comportamentul unei persoane schimbând modul ei de a gândi...

Pe scurt, în consiliere (sau instruire), scopul managerului este de a prezenta în mod clar unei persoane un comportament sau o atitudine care afectează negativ performanţa într-un mod în care să o convingă pe acea persoană să se schimbe.

Iată câteva informaţii confidenţiale pentru managerii care trebuie să instruiască o persoană pentru a obţine performanţe deosebite:

1. Aminteşte-ţi că a da sfaturi este o responsabilitate managerială de rutină şi ar trebui să fie tratată ca atare. Nu ar trebui să fie

considerată sau să se permită să devină un exerciţiu psihologic sau o criză emoţională majoră.

2. Recunoaşte că munca esenţială de consiliere se adresează celui consiliat. Aici trebuie să fie făcute schimbările şi aici trebuie să fie dezvoltată calea spre schimbare. În acest proces te poţi baza pe dorinţa persoanei respective de a reuşi.

3. Pune-te la curent cu trecutul angajatului, al activităţii sale şi al relaţiilor cu ceilalţi din companie. Multe dintre aceste informaţii se află în dosarele personale şi evaluările precedente. Uneori, este util să strângi informaţii scrise despre comportamentul persoanei respective într-o perioadă dată, cum ar fi anul de dinaintea evaluărilor oficiale. Trebuie să ai o înţelegere clară a problemei pe care încerci să o rezolvi.

4. Găseşte un loc confortabil pentru a discuta, preferabil o sală de consiliu din firmă, şi nu biroul tău sau al subordonatului, dacă acolo puteţi fi singuri. Managerii ce supraveghează vânzătorii cu muncă de teren pot să găsească ocazii favorabile în timp ce călătoresc cu angajaţii lor. Oriunde are loc discuţia, fă toate eforturile pentru a da angajatului sentimentul că se află într-o situaţie relaxată şi confidenţială, lucru ce măreşte sentimentul de siguranţă.

5. Aminteşte-ţi că oamenii sunt diferiţi în ceea ce priveşte capacitatea de a vedea lipsurile personale. Cei ce sunt obişnuiţi şi suficient de maturi pentru a se vedea critic pe sine pot fi conduşi către asemenea realizări destul de repede; alţii, mai ales dacă sunt imaturi şi împovăraţi cu adânc înrădăcinate trebuinţe de a evita adevărul, solicită adesea un timp considerabil. Trebuie să iei o hotărîre în legătură cu ritmul folosit într-un caz sau altul.

6. Concentrează-te pe barierele în calea „progresului" persoanei respective. Încearcă să îi arăţi că acţionează împotriva singurului lucru pe care doreşte de fapt să îl realizeze. Ajută adesea dacă porneşti de la remarcile unei persoane, de vreme ce aceasta reduce

posibilitatea neînţelegerilor şi menţine accentul pe valorile sale. Aşa cum am văzut mai înainte, dacă omul are o problemă de atitudine sau comportament, pe care nu a reuşit să o identifice, el omite faptele care influenţează în mod direct succesul său în afaceri. Evaluarea atentă a acestor fapte este ea însăşi o terapie foarte puternică.

În fine, există problema urmăririi. Ar trebui să o faci cât mai discret posibil. Dacă nu se constată nici o schimbare sau dacă schimbarea este temporară, ar trebui să încerci din nou. Dacă după câteva încercări problema tot nu este rezolvată, este vremea să iei în considerare o altă acţiune, inclusiv concedierea.

Adaptat şi retipărit cu permisiunea editorului, din *Personnel*, mai-iunie 1963

FII SIGUR CĂ EŞTI - SAU DOREŞTI SĂ FII - MANAGER

Unii manageri vor obiecta la gândul că trebuie să îi „sfătuiască" pe angajaţi. Pe cei care gândesc în acest fel vreau să îi provoc să mediteze dacă managementul este într-adevăr pentru ei. Dacă eşti atât de prins în activităţi încât nu poţi petrece timp cu oamenii tăi, afirm că nu eşti manager. Dacă te vei întoarce la primele pagini ale acestei cărţi, vei vedea că am fost de acord că *managementul înseamnă a obţine ceva prin intermediul oamenilor.* Pentru a-i determina pe oameni să obţină realizări de excepţie, trebuie să dorim să confruntăm, să sfătuim, să conducem şi să direcţionăm. Următorii paşi ai procesului Pachetului realizărilor de valoare (PRV) sunt *definirea problemei* şi acţiunea ce urmează acesteia.

II. Definirea problemei. Foarte puţine probleme sunt singulare în natură. Probabil că ele sunt alcătuite din mai multe aspecte. Ceea ce vedeţi de obicei sunt o varietate de simptome ale unei probleme. Părul

lung nu a fost o problemă în anii 1960, a fost un simptom al problemei: oamenii nu doreau să se conformeze la standardele stabilite.

Pentru a identifica eficient problema persoanei pe care o conduci, trebuie să pui pe hârtie „părţile" sau „factorii" primari ai problemei aşa cum îi vezi tu şi să le ceri angajaţilor să facă acelaşi lucru. Pe hârtie, unii factori nu vor fi la fel de pertinenţi cum i-ai perceput a fi la început. Păstrează faptele concrete, observabile atunci când pui pe hârtie faţetele unei situaţii. Poţi susţine faptele cu dovezi. Dacă nu există dovezi, s-ar putea să nu ai prea multe fapte.

Pentru identificarea problemei, împreună, tu şi angajatul, trebuie să daţi răspunsurile la următoarele întrebări:

1. În ce domenii credeţi că acţionaţi cu competenţă?
2. De ce vă descurcaţi atât de bine în aceste domenii?
3. Aţi putea să îmi daţi unele exemple concrete?
4. Unde consideraţi (gândiţi) că v-aţi îndeplinit sarcina în mod acceptabil, dar nu în mod necesar lăudabil?
5. De ce această activitate a fost doar la nivelul mediei?
6. Aţi putea să îmi daţi câteva exemple concrete?
7. În ce domenii aţi avut realizări sub nivelul Realizării-fundaţie?
8. De ce?
9. Aţi putea să îmi daţi câteva exemple concrete?
10. Sunteţi interesat de dezvoltarea unui Program de îmbunătăţire a realizărilor?
11. Cum credeţi că ar putea fi îmbunătăţite realizările?
12. Cum aş putea să vă ajut să puneţi în aplicare planul *dumneavoastră*?

Deşi unele dintre aceste întrebări s-ar putea să pară cumva evidente, această listă ar trebui să rezulte după ceva mai mult de o oră de consiliere şi conversaţie. Vor exista puncte importante de-a lungul drumului în care va trebui să îţi afirmi propriul punct de vedere şi să fasonezi sau să ghidezi direcţia şedinţei. Managerul trebuie să îl ajute pe angajat să *vadă* situaţia. Apoi managerul trebuie să îl ajute pe angajat să dezvolte *dorinţa* de a face îmbunătăţirea şi un *plan* de depăşire a oricăror obstacole. Nu te afli acolo pentru a judeca, în robă lungă şi neagră, aşteptând să dai verdictul; în schimb, devii un

partener pentru a ajuta o altă foarte importantă fiinţă umană să devină unul dintre cei ce obţin performanţe deosebite!

ESTE ÎNTOTDEAUNA AŞA DE UŞOR PRECUM SUNĂ?

Categoric nu! Majoritatea cărţilor de management fac ca întâlnirile de instruire şi identificare a problemei dintre manager şi angajat să pară a fi cea mai uşoară parte a sarcinii, când de fapt este adesea tocmai opusul. Doar punerea întrebărilor de pe lista pe care v-am prezentat-o solicită un mare curaj şi un talent extraordinar de a trece drept un manager preocupat şi nu drept un acuzator. Combină aceasta cu faptul că de multe ori angajaţii nu văd că ar exista vreo problemă, iar rezultatul este că adesea ei nu cooperează şi nu dau răspunsurile la care ai sperat. Deci ce faci? Ei bine, sunt bucuros că ai întrebat, deoarece aceasta este următoarea problemă la care ne vom referi. Aşa cum am spus mai înainte, trebuie să împărţim fiecare situaţie în componentele ei. Acelaşi lucru este adevărat şi în cazul problemelor. Iată câteva linii directoare şi întrebări pentru expunerea şi definirea unei probleme.

A. Fii atent la potenţialul pentru probleme şi nu ignora semnalele de primejdie.
   1. Ce schimbări s-au petrecut în domeniul de care eşti responsabil?
   2. Ce fapte te-au condus către observarea schimbării?
   3. Ce anume s-a schimbat exact? Ce nu s-a schimbat?

B. Identifică elementele hotărîtoare ale problemei.
   1. Ce anume te-a condus mai întâi la observarea unei schimbări?
   2. Care sunt indicatorii problemei în termeni concişi?
   3. Când ai observat mai întâi aceşti indicatori?
   4. Cine este implicat?
   5. Unde apar aceşti indicatori?
   6. Indicatorii problemei îi fac pe membrii echipei să nu îşi realizeze obiectivele?

7. Există vreo similitudine cu indicatorii?

C. Identifică evidentele cauze ale indicatorilor problemei.

1. Ce indicatori ai observat mai înainte?
2. Care sunt cauzele indicatorilor?
3. Cum trebuie să se acționeze pentru a limina acești indicatori?
4. Ce s-ar întâmpla dacă nu acționezi în nici un fel?

D. Expune și definește problema.

1. Definește, în scris, problema într-o frază clară și concisă.
2. Înșiruie dovezile ce indică faptul că este o problemă reală și nu una imaginară.
3. Cine, ce, cum, când, unde și de ce?

INDICATORII UNOR REALIZĂRI NESATISFĂCĂTOARE

Pare aproape prea simplu să înșirui unii dintre indicatorii la care ar rebui să fie atenți managerii atunci când se confruntă cu realizări iesatisfăcătoare. Cu toate acestea, dacă recunoaștem mai repede ndicatorii, vom putea evita problemele mari, ivite pe parcurs. Atitudinea celor ce obțin rezultate nesatisfăcătoare este una defensivă; aceștia manifestă adesea dezinteres și nu reușesc să comunice cu ine sau cu egalii lor. Au tendința de a nu avea inițiative și atunci când sunt obligați să acționeze, dar acest lucru nu dă rezultate, vor blama pe alții pentru eșecul lor în loc să își asume responsabilitatea. Adesea sunt închiși în sine și nu sunt entuziasmați de ceea ce fac. Drept ezultat, vor avea realizări nesatisfăcătoare, indicate de greșelile ăcute din lipsă de atenție și dezorganizare. Acestea s-ar putea ransforma în activitate incompletă sau în lipsa de activitate. Dacă ai stabilit anumite limite de timp pentru activitatea respectivă, acestea sunt rareori respectate. Aceste persoane cu realizări nesatisfăcătoare evită sarcinile dificile și petrec extraordinar de mult timp cu aspectele mai ușoare ale sarcinilor lor.

Atunci când suspectezi unul dintre acești indicatori, fă lucrul potrivit atât pentru tine, cât și pentru angajatul tău. Amintește-ți:

Permisivitatea înseamnă de fapt neglijarea datoriei.

Raţionamentele pe care le-ai folosit pentru a temporiza momentul în care te vei confrunta cu cel cu realizări nesatisfăcătoare - „Este greu să faci înlocuiri; dacă predecesorul meu nu i-a ajutat, cum aş putea eu să-i ajut; pur şi simplu nu am timp (cea mai rea scuză din toate); nu vreau să îl jignesc" - te vor bântui poate în cele mai rele feluri. Fă-ţi curaj şi acţionează! Trebuie să ştii că dacă ai răspuns la întrebările referitoare la „urmărirea" problemei, atunci te-ai pregătit suficient de bine pentru a munci pozitiv pentru a elimina problemele şi nu angajatul.

II A. **Brainstorming şi alternative.** Înainte de întâlnirea cu angajatul, poţi trece în revistă următoarele puncte cheie:

1. Nu trebuie să emiţi nici o judecată de valoare asupra ideilor. Criticarea *oricărei* alternative va diminua creativitatea şi va face ca şedinţa să fie ineficientă.
2. Aşteaptă să discuţi alternativa. Scopul acestei părţi a întâlnirii este să generezi un mare număr de posibile soluţii, nu să discuţi implementarea.
3. Scrie alternativele pe hârtie sau pe un avizier mobil.

Nu pot sublinia suficient de mult cât de important este să iei în considerare toate alternativele. Dacă tu şi angajatul tău vă simţiţi confortabil lăsând ideile „să curgă", atunci va fi eliberată „esenţa creatoare". Nu are importanţă cât de ridicole par a fi ideile, încurajează împărtăşirea lor. De fapt, eu încep întotdeauna aceste şedinţe cu un exemplu hazliu sau absurd doar pentru a acorda importanţă lucrurilor.

II B. **Alegerea celei mai bune alternative.** Etapa în care determini cea mai bună dintre alternative este cea mai importantă din toate. Pentru a face alegerea, trebuie analizate dovezile şi motivele concrete. Este momentul potrivit pentru a folosi metoda lui Benjamin Franklin: „plus şi minus". Atunci când analizezi fiecare alternativă separat, foloseşte formularul desenat la pagina 150. Acesta te ajută să îţi păstrezi ideile în concret, nu în speculativ. Scrie deci:

Posibile soluţii alternative

Motive pozitive (+)	*Motive negative (–)*

III. Planul de acţiune. Atunci când punem în aplicare acest plan de acţiune, trebuie să fim siguri nu numai că „urmărim" activitatea depusă, dar trebuie să fim siguri, de asemenea, că aceste activităţi sunt măsurabile şi controlabile. S-ar putea ca activitatea să trebuiască să fie planificată pe zile, chiar pe fiecare oră. Dacă începi cu consecinţele dorite şi urmăreşti rezultatul până în cele mai mici componente ale sale, *atunci,* şi numai atunci, ai un plan realist de acţiune.

În cartea *See You at the Top*, am explicat cum anume am slăbit aproape 37 de livre* în zece luni. Treizeci şi şapte de livre reprezentau consecinţa dorită. Aceasta a însemnat să urmăresc să slăbesc 3,7 livre pe lună şi 1,9 uncii** pe zi. În timp ce gândul de a slăbi 37 de livre este copleşitor, 1,9 uncii pe zi este ceva care poate fi conceput. Următoarea întrebare la care trebuie să răspund este: „Ce trebuie să fac acum - astăzi - pentru a slăbi 1,9 uncii?". Iată unele idei (concrete, măsurabile, controlabile): mănâncă numai alimente „corecte" (pui, peşte, salate, fructe); renunţă la pâine, unt, dulciuri; bea numai ceai neîndulcit, în loc de băuturi răcoritoare. Cred că înţelegeţi ce vreau să spun, dar permiteţi-mi să vă dau un exemplu din lumea afacerilor.

Managerul de succes al unei agenţii imobiliare a observat că una dintre femeile care lucrau la firma lui nu era prea entuziasmată de ceea ce făcea aşa cum era pe vremea când fusese angajată, cu optsprezece luni în urmă. În ultimele treizeci de zile Mary întârziase la întruniri, părea să fie absentă în timpul acestora şi, în general, se închisese în sine. Era destul de neobişnuit deoarece mai înainte fusese o persoană sociabilă.

* Livră (sau pfund) - unitate de măsură a greutăţii; 1 livră = 453,6 grame. 37 livre = aproximativ 17 kg. 3,7 livre = aproximativ 1,7 kg.
** Uncie - unitate de măsură a greutăţii; 1 uncie = 28,35 grame. 1,9 uncii = aproximativ 44,3 g.

Deşi nu era unul dintre cei ce obţin performanţe deosebite, rezultatele sale fuseseră întotdeauna consistente şi le îmbunătăţise în mod regulat. În ultimele treizeci de zile realizările ei fuseseră mizerabile. Singura vânzare pe care a avut ocazia să o facă a fost amânată din cauza erorilor făcute din neatenţie în întocmirea actelor.

Realizând că trebuia să facă ceva sau să piardă un om de bază, managerul a chemat-o pe Mary în biroul său. Imediat după ce acesta a închis uşa, ea a început să plângă. „Ştiu că mă veţi concedia", a spus ea, suspinând, „şi nu vă condamn deloc!" (Chiar atunci şi acolo, managerul şi-a dat seama că aşteptase prea mult înainte de a convoca şedinţa şi şi-a promis sie însuşi că nu va mai aştepta niciodată atât de mult înainte de a se confrunta cu o problemă de acest gen.) „Nu", a spus el, „nu am intenţia să te concediez. Vreau doar să văd ce se poate face pentru a te ajuta să reajungi la nivelul de productivitate pe care l-ai avut timp de atât de multe luni. S-a întâmplat ceva care te-a supărat?"

După ce şi-a revenit, Mary a început să explice că a fost jenată de faptul că automobilul său era cel mai vechi dintre cele ale colegilor agenţi şi că îşi propusese drept scop, cu câteva luni în urmă, să cumpere o maşină nouă la începutul lunii curente. A fost distrusă de faptul că ceea ce câştiga nu îi permitea să o facă. „Aşa că, vedeţi", a spus ea, „problema mea este că am o maşină cu care îmi este jenă să merg şi aceasta îmi limitează poductivitatea." Managerul s-a gândit timp de un minut şi a spus: „Este cu adevărat problema ta sau ar putea fi un simptom al problemei tale?". A continuat punându-i o serie de întrebări, pe care le-aţi văzut deja la pagina 146.

1. În ce domenii crezi că obţii cele mai bune rezultate? („În nici unul.")
2. De ce? („Nu reuşesc să ating nici unul dintre scopurile nivelului meu de Realizare-fundaţie.") Managerul lucrase cu fiecare agent pentru a stabili toate cele trei niveluri de activitate pentru fiecare agent, bazate pe scopurile lor personale. Această doamnă trebuia să se afle la nivelul Realizării încununate de succes sau la nivelul Realizării de valoare. Managerul „urmărise" activităţile încununate de succes cerute de fiecare nivel.

3. Dă-mi un exemplu concret. (Nivelul meu de Realizare-fundaţie îmi cere să bat la cinci uşi pe săptămână căutând posibili clienţi; nu am bătut la nici o uşă.")

Acest răspuns i-a permis managerului să treacă peste întrebările 4 - 9 şi să ajungă direct la problemă. A întrebat-o pe Mary: „Te interesează dezvoltarea unui Program de îmbunătăţire a performanţelor?". Ea a spus: „Ceea ce mă interesează cu adevărat este o maşină nouă!". Amândoi au râs şi au fost de acord că trebuiau să cerceteze mai profund problema. Managerul i-a pus agentei seria de întrebări pentru expunerea şi definirea unei probleme pe care le-am prezentat la pag. 147. La punctul A. *Fii atent la potenţialul pentru probleme şi nu ignora semnalele de primejdie*, au reuşit să se pună de acord că problemele au debutat atunci când nivelurile ei de activitate s-au diminuat. La punctul B. *Identifică elementele hotărîtoare ale problemei*, au reuşit să se pună de acord că nu faptul că nu şi-a atins scopul părea a fi elementul hotărîtor, de vreme ce activitatea sa fusese bună, până în acest punct, timp în care avea aceeaşi maşină. La punctul C. *Identifică evidentele cauze ale indicatorilor problemei*, managerul şi agenta au fost de acord că stabilirea scopului său a fost nerealistă şi că nu şi-a permis un interval de timp realist pentru a-şi atinge scopul de a avea un nou automobil. La punctul D. *Expune şi defineşte problema*, ei au notat în scris problema după cum urmează: „Mary nu a înţeles suficient de bine procesul stabilirii unui scop astfel încât să îşi propună ca ţel realist cumpărarea unui automobil nou". Dovada ce indica faptul că problema a fost una reală şi nu imaginară a fost maşina veche de şapte ani. Trebuia parcursă etapa acţiunii pozitive, şi anume obţinerea imaginii potrivite despre cum ar putea să stabilească, în mod realist, scopul. Aşa că managerul şi agenta au început să lucreze împreună la dezvoltarea unui plan de acţiune.

Au început cu rezultatul urmărit - un nou automobil - Mary cunoştea exact ce gen de maşină, ce culoare, toate opţiunile şi preţul, până la ultimul bănuţ. Studiind cu atenţie înregistrările performanţelor lui Mary în primele şaptesprezece luni în care lucrase în acea companie, au reuşit să determine că pentru a cumpăra automobilul pe care îl dorea, ar fi trebuit să îşi acorde nouă luni, în loc de cele

patru luni pe care şi le propusese iniţial. Au mai descoperit şi faptul că putea reduce acest interval de timp la şase luni îmbunătăţind unele dintre nivelurile ei de activitate.

Apoi, Mary şi managerul ei s-au implicat în următoarea etapă.

III A. Verificarea. Această etapă nu este doar o avtivitate subversivă, care îţi cere să umbli noaptea prin birourile subordonaţilor sau să pui aparate de ascultare în telefoane. Angajatul trebuie să ştie *când* să se aştepte la inspecţie şi *la ce* să se aştepte de la inspecţie.

Mary şi managerul său au stabilit o întâlnire săptămânală pentru a urmări modul în care progresează. Făcând acest lucru, managerul lui Mary nu numai că i-a permis să afle că îl interesa cariera ei, ci şi că urma să fie răspunzător pentru asta.

Apoi, Mary şi managerul său au evaluat alternativele în caz că nu îşi va îmbunătăţi performanţele. Mary a fost de acord că s-ar putea să nu îşi păstreze postul dacă nu îşi va îmbunătăţi activitatea, iar managerul a asigurat-o că deşi concedierea era o posibilitate, aceasta *nu* era prima sa alegere. Managerul a asigurat-o pe Mary că, prin intermediul întâlnirilor lor regulate, ea va progresa, în aşa fel încât concluzia nu va veni ca o surpriză pentru nici unul dintre ei şi că trebuia să aibă încredere că Procesul datoriei va putea fi observat.

În realitate, Pachetul realizărilor de valoare nu înseamnă altceva decât stabilirea scopului în trei etape. Cele şapte etape parcurse pentru determinarea unui scop, a unui obiectiv, a unei ţinte, a unui standard, sau oricum doreşti să îl numeşti, nu se schimbă. S-ar putea să nu fii în stare să îmi spui cât fac 782 x 411; totuşi, ai o formulă pe care o poţi folosi pentru a afla răspunsul. Cele şapte etape ale procesului de stabilire a unui scop sunt etape ale formulei pe care o poţi folosi pentru a stabili nivelul realizării.

FORMULA CELOR ŞAPTE ETAPE ALE STABILIRII UNUI SCOP

1. Identifică scopul.
2. Listează avantajele personale ale îndeplinirii scopului.
3. Identifică obstacolele majore pe care va trebui să le depăşeşti pentu a atinge acest scop.

4. Determină ce aptitudini sau ce cunoştinţe sunt necesare pentru atingerea acestui scop.
5. Identifică indivizii, grupurile, companiile şi instituţiile cu care trebuie să lucrezi pentru a atinge acest scop.
6. Dezvoltă un plan concret de acţiune pentru atingerea scopului.
7. Hotărăşte o limită de timp realistă pentru atingerea scopului.

SCOPUL MEU IDENTIFICAT:

AVANTAJELE PE CARE LE VOI AVEA ÎN URMA ATINGERII SCOPULUI:

---

1. ______________________________. ÎMI DEDIC TOATE EFORTURILE ATINGERII SCOPULUI NU MAI TÂRZIU DE: ______________________! SUNT NĂSCUT PENTRU A ÎNVINGE!

______________________ ______________

(SEMNĂTURA) (DATA)

În cadrul seminarului nostru de trei zile numit NĂSCUT PENTRU A ÎNVINGE, nu numai că predăm această formulă, ci o şi punem în practică. Am pus la punct un cadru ce conţine toate cele şapte etape şi te ajută să organizezi aceste etape pe o singură foaie de hârtie pe care o numim foaia „Detaliilor".

Având în minte un scop realist, ca şi sprijinul şefului ei, productivitatea lui Mary (şi rezultatele) s-a schimbat imediat în bine. Opt luni mai târziu, avea un nou automobil. Nu îşi îmbunătăţise realizările până la nivelul care i-ar fi permis să cumpere maşina în şase luni, dar le perfecţionase de aşa manieră încât să aibă maşina în mai puţin de nouă luni. Atât ea, cât şi managerul au fost foarte fericiţi.

Acest manager a făcut ceea ce fac toţi managerii buni. Să recapitulăm punctele principale.

1. El s-a confruntat cu realizările nesatisfăcătoare.
2. A ajutat angajata să îşi stabilească scopuri bine definite şi clar înţelese.
3. Împreună, au determinat un interval de timp pentru atingerea scopului.
4. Împreună, au determinat mijloacele de verificare pentru a se asigura că vor obţine lucrurile la care se aşteptau.
5. Au programat întâlniri regulate pentru a stabili progresul făcut.
6. Împreună, au determinat asistenţa concretă de care era nevoie.
7. Au examinat alternativele dacă îmbunătăţirea nu era realizată.

Atunci când au analizat factorul timp, au luat în considerare: trecutul ei în companie; timpul necesar pentru a-şi atinge scopul în mod rezonabil; ce anume a contribuit la realizările insuficiente; şi cât de nesatisfăcătoare erau aceste realizări. Punând toate aceste idei la un loc, managerul a făcut exact ceea ce ar fi trebuit să facă un bun manager:

1. Să ofere standarde de performanţă realiste, uşor de înţeles şi măsurabile.
2. Să identifice cât mai repede posibil realizările nesatisfăcătoare.
3. Să critice activitatea, nu pe realizatorul ei.
4. Să acorde atenţie comportamentului concret observabil, nu celor auzite despre acesta.
5. Să exprime, în mod clar, consecinţele faptului de a nu reuşi să se atingă nivelul de performanţă stabilit anterior.

Managerii deosebiţi le oferă angajaţilor lor toate ocaziile de a reuşi. Ei consideră eşecul angajatului ca pe un eşec personal şi folosesc toate mijloacele posibile pentru a-i ajuta pe angajaţii lor să reuşească. Sunt intoleranţi faţă de comportamentul de perdant al angajaţilor lor, cât şi al lor propriu. Marii manageri cer excelenţă... şi folosesc Pachetul realizărilor de valoare ca un instrument pentru obţinerea succesului!

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Pachetul realizărilor de valoare este alcătuit din trei niveluri de stabilire a scopului sau obiectivului:
   a. Nivelul Realizării-fundaţie - standardul minim.
   b. Nivelul Realizării încununate de succes - scopul realist.
   c. Nivelul Realizării de valoare - scopul atins.
2. Iată care sunt etapele procesului PRV:
   a. consultare/confruntare
   b. definirea problemei
   c. brainstorming şi alternative
   d. alegerea celei mai bune alternative
   e. planul de acţiune
   f. verificarea
3. Managerii deosebiţi pun adesea întrebări la care cunosc deja răspunsurile în efortul de a înţelege punctul de vedere al angajatului.

Rolul recunoașterii, al recompensării și al modelului în obținerea performanțelor deosebite

Cea mai mare umilire în viaţă este să munceşti din greu pentru a realiza ceva, să te aştepţi să fii apreciat, dar să nu reuşeşti să obţii această apreciere.

Edgar Watson Howe

---

9 A aduce la lumină ce este mai bun în oameni înseamnă a aprecia ceea ce fac, a-i recompensa pentru asta şi a le oferi modelele de care au nevoie pentru a obţine performanţe deosebite. În acest capitol vom analiza aceste trei aspecte importante ale managementului de succes.

RECUNOAŞTEREA

Acum câţiva ani, am fost invitat să vorbesc la un banchet dat de o companie de asigurări din Dallas. În timpul dineului, am stat în capul mesei, între doi vicepreşedinţi. Discutam politicos, iar chelnerii începuseră să servească mâncarea. O chelneriţă a pus o salată în faţa mea şi eu i-am mulţumit. Câteva minute mai târziu, când a aşezat pâinea, i-am mulţumit din nou. Când a adus antreurile, nu numai că i-am spus: „Mulţumesc", dar am adăugat: „Ştiţi, vreau să vă spun cât de mult apreciez felul în care ne serviţi. Este uimitor cât de eficientă

sunteţi şi totuşi nu păreţi a vă grăbi deloc. Şi mai important, sunteţi atât de bine dispusă şi graţioasă şi vreau să ştiţi că vă apreciez eforturile." A zâmbit larg, mi-a mulţumit pentru cuvintele mele şi mi-a spus că am făcut-o fericită pe ziua aceea.

În timpul acesta, cei doi vicepreşedinţi de lângă mine au ignorat-o sau îi mulţumeau cu un mormăit. Şi-au concentrat atenţia asupra conversaţiei noastre. Nu mai era mult până la desert. Când a fost adusă îngheţata de ciocolată, cei doi vicepreşedinţi au primit o porţie cam cât o minge de golf. Eu am primit una de dimensiunile unei mingi de baseball. Deosebirea era atât de evidentă încât amândoi au spus, simultan: „Ei bine, Zig, văd că o cunoşti pe doamna asta". Râzând, le-am răspuns: „Nu, nu am mai văzut-o niciodată în viaţa mea, dar ştiu o mulţime de lucruri despre ea". În glumă, m-au întrebat ce ştiu. Am spus că era o fiinţă umană şi, ca toată lumea, dorea să fie apreciată şi să i se arate un interes sincer şi că eu i-am oferit ambele lucruri.

Acelaşi lucru este adevărat pentru fiecare membru al firmei şi familiei dumneavoastră. Ce modalitate de a exprima aprecierea poate fi mai bună decât aceea de a spune un „Mulţumesc" simplu, politicos atunci când ţi s-a spus ceva plăcut sau când ţi s-a făcut un serviciu? Evident, nu am fost drăguţ cu chelneriţa în speranţa că îmi va da o porţie mai mare de îngheţată. Ca să fiu cinstit, nu aveam nevoie de acea porţie mai mare - aveam nevoie de porţia mai mică. Dar pentru că i-am „alimentat" trebuinţele, ea a răspuns în singurul mod în care putea răspunde - o porţie mai mare de îngheţată. Cred că ajutându-i pe ceilalţi să obţină performanţe deosebite, învăţându-i să fie atenţi, drăguţi şi să arate consideraţie celuilalt, îi învăţăm să obţină o porţie mai mare de viaţă.

Nu o filozofie gen „Pollyanna"*

În numărul din 6 decembrie 1982 al lui *Wall Street Journal* a fost publicat următorul articol, scris de Jack Falvey şi intitulat „Pentru a mări productivitatea, încearcă să spui mulţumesc". Cred că veţi beneficia cu toţii de aceste concepte, pe care le-am subliniat cu litere cursive.

---

* Pollyanna - numele tinerei eroine a romanelor scriitoarei americane Eleanor H. Porter (1868-1920). Pollyanna era o persoană foarte optimistă.

Oamenii muncesc pentru dragoste şi bani. Puţini dintre noi obţinem vreodată suficientă dragoste şi suficienţi bani. Pentru managementul bun nu există mari secrete ale ştiinţei comportamentului. *Dacă vei acorda prioritate sprijinirii şi recompensării băneşti a oamenilor tăi, vei fi binecuvântat cu rezultate cum nici n-ai visat.*

Adesea, managerii se consideră un fel de specialişti de sistem, sau rezolvitori de probleme, sau experţi în funcţionare. *Ei pierd din vedere caracterul practic şi de bun simţ al faptului de a-i convinge pe ceilalţi să se dedice, din toată inima, realizării lucrurilor pe care le doresc. Esenţa unui bun management înseamnă să le arăţi oamenilor ce anume aştepţi de la ei, să verifici ceea ce s-a făcut şi să sprijini acele lucruri care au fost bine făcute.* Specialiştii spun că nu cunoaştem limitele fiinţei umane. Tot ceea ce ştim este că până şi cei mai devotaţi oameni rar depăşesc 15% sau 20% din capacitatea creierului lor într-o zi normală de lucru. Oamenii obişnuiţi îşi pot dubla sau tripla randamentul cu o mai mare încredere, mai multă încurajare, o mai bună organizare, un devotament mai profund şi o cantitate de efort surprinzător de mică. În plus, dacă managerii vor începe să gândească în termenii de a face lucrurile *în folosul* oamenilor lor - în loc de a le face *pentru* ei - vom vedea cum productivitatea creşte foarte mult...

Iată câteva lucruri pe care le poţi face chiar acum fără a mări bugetul şi chiar cu mari câştiguri.

Întocmeşte o listă cu toţi cei care muncesc pentru tine. Înainte de sfârşitul săptămânii, spune-i, personal, fiecăruia care a fost contribuţia sa în săptămâna respectivă şi cât de mult apreciezi eforturile sale. Critica trebuie să fie evitată cu orice preţ (nu există critică constructivă, orice gen de critică este distructivă). Dacă trebuie să corectezi pe cineva, nu trebuie să o faci niciodată după ce faptul s-a consumat. Muşcă-ţi limba şi aşteaptă până ce este pe cale să facă acelaşi lucru şi apoi provoacă-l să contribuie mai pozitiv. Dacă poţi face asta în mod constant, vei merita câştigul obţinut ca manager profesionist.

Stabileşte întâlniri libere, degajate cu oamenii tăi. Ascultă şi foloseşte-ţi ochii pentru a observa ce se petrece. Nu căuta probleme, caută punctele forte şi lucrurile bine făcute. Profită de fiecare lucru pozitiv pe care îl găseşti. Ca manager, cuvintele şi acţiunile tale au un impact mult mai mare decât crezi. Numai un mic efort dedicat acestor tehnici va avea un efect aproape imediat. Încrederea concentrată, disciplinată şi susţinută în aceste direcţii va da rezultate incredibile. Publică orice lucru pozitiv pe care îl descoperi. Tipărirea este ieftină. Recompensele sale sunt de durată.

Scrie note pozitive referitoare la eforturile productive şi trimite-le producătorilor...

Cât de inovator poţi fi? Realizezi impactul pe care îl ai asupra celorlalţi? Poţi reduce sau elimina părţile negative în lucrul cu oamenii? Vei face cercetările şi analiza necesare pentru a releva contribuţiile pozitive? Poţi numi punctele forte ale tuturor oamenilor tăi? Îi poţi complimenta pe toţi la sfârşitul acestei săptămâni?

Aşa simplă şi sinceră cum pare, este cu adevărat o provocare profesională foarte dificilă. Cât de bun eşti ca manager din punct de vedere profesional? *Dacă rezultatele sunt obţinute de oameni devotaţi, cât de multă dragoste şi cât de mulţi bani poţi cheltui pentru a construi acest devotament şi aceste rezultate? Haide, fă ceva amabil sau spune ceva prietenos cuiva chiar acum.*

Recunoaşterea performanţelor deosebite

Cea mai mare parte a managerilor vor dori să aibă angajaţi şi colegi care să fie MÂNDRI de carierelor lor. De vreme ce MÂNDRIE înseamnă multe lucruri pentru mulţi oameni, să căutăm o definiţie valabilă pentru scopurile noastre.

Pentru mine, MÂNDRIE înseamnă *responsabilitate personală în efortul depus zilnic.* Dacă îi vom încuraja pe cei din jurul nostru să îşi asume personal responsabilitatea în efortul depus zilnic, trebuie să recunoaştem importanţa APRECIERII în acest proces.

Mary Crowley, o femeie de afaceri care a obţinut un extrem de mare succes, fondatoarea firmei Home Interiors and Gifts (o companie de o jumătate de miliard de dolari), afirmă că *toată lumea* are asupra sa un fel de panou publicitar pe care este afişat, în mod constant, următorul mesaj: FĂ-MĂ SĂ MĂ SIMT IMPORTANT! Dacă putem face asta (să îi facem pe ceilalţi să se simtă importanţi) - în mod *sincer* -, atunci am făcut un pas uriaş în încurajarea celor ce obţin performanţe deosebite.

Toată lumea are nevoie de recunoaştere. Muncitorul necalificat este recunoscut ca fiind cel ce aduce pâinea cea de toate zilele familiei; intelectualul este recunoscut ca având un potenţial foarte mare; persoana care se ocupă de vânzări-marketing este recunoscută ca având forţa de a câştiga mari venituri. Important este că nevoia unor oameni de a fi recunoscuţi este primară, în timp ce nevoia altora poate fi destul de complexă. În întreaga lume, cei ce obţin performanţe deosebite sunt **constructori, oameni de acţiune** şi **competitori,** care doresc şi chiar au nevoie să contribuie la ceea ce fac. Ei trebuie să ştie când contribuie şi cât de mult contribuie. Cei care conduc persoane ce obţin performanţe deosebite dezvoltă un sistem de „ţinere a scorului" care îi informează pe *toţi* ce fac. Vă rog să vă amintiţi că menţionarea lucrurilor negative trebuie făcută în particular, iar menţionarea lucrurilor pozitive trebuie să fie făcută în public.

Încurajarea optimismului entuziast

Pentru a-i încuraja pe cei ce obţin performanţe deosebite, trebuie să îi învăţăm cum să privească cu entuziasm viaţa, cum să se poarte condescendent cu ceilalţi oameni şi cum să îi încurajeze pe alţii.

Atunci când ai o personalitate plăcută, fiind ceva mai prietenos şi mai îngăduitor, aceasta s-ar putea să îţi fie de mare ajutor în plan social, profesional şi deci spiritual. Permiteţi-mi să vă împărtăşesc un incident care demonstrează unele concepte importante.

Nu am realizat niciodată cât de grea poate fi munca într-un restaurant cu autoservire până când fiica mea cea mică, în vârstă de şaisprezece ani, nu a căutat să obţină o slujbă - şi singura pe care a putut să o găsească a fost într-un restaurant cu autoservire. Urmărind-o, pentru a vedea ce avea de făcut şi cu ce trebuia să se lupte, atât în

cazul clienţilor, cât şi al managementului, mi-am promis că nu voi mai merge niciodată într-un restaurant cu autoservire fără să spun ceva plăcut, amabil, optimist şi entuziast fiecărui membru al personalului. Şi o mai fac şi astăzi.

Recent, într-o anumită zi fierbinte de august, după ce se terminase cu aglomeraţia din pauza de prânz, eu şi un prieten ne-am dus la un restaurant cu autoservire; eu îmi „făceam datoria". Domnul din faţă gândea, aparent, la fel; şi el mulţumea şi încuraja. Aceasta a dat rezultate destul de bune până ce a ajuns în sectorul carne şi a făcut greşeala să spună ceva în legătură cu ziua respectivă. Femeia ce servea carnea şi-a pus mâinile în şolduri, apoi şi-a lovit fruntea cu mâna dreaptă şi literalmente a aruncat stropi de sudoare, în vreme ce spunea: „Da, este una din zilele *acelea* fără sfârşit!".

Aş vrea să subliniez că nu vorbea cu mine, dar fiindcă ştiţi ce fac şi cunoaşteţi reputaţia de care mă bucur, şi anume de a gândi pozitiv, combinate cu faptul că aveam un asociat cu mine, trebuie să înţelegeţi că îmi era în joc reputaţia. Aşa că, deşi nu era deloc treaba mea, mi-am băgat nasul unde nu-mi fierbea oala şi am spus: „Da, ziua de azi este absolut minunată, nu-i aşa?". La aceasta, femeia s-a uitat la mine cu dezgust şi a spus: „Ai stat în soare prea mult!". Eu i-am replicat: „Nu, de fapt tocmai m-am întors din străinătate - şi am văzut bărbaţi şi femei în toată firea care nu aveau nimic de mâncare, copii care nu aveau cu ce să se îmbrace, condiţii igienice care sunt imposibil de descris şi sărăcie ce depăşeşte imaginaţia. Şi astăzi mă uit la dumneavoastră. Sunteţi tânără, simpatică, aveţi de lucru şi sunteţi cetăţeană americană. Ştiu că aţi putut obţine această slujbă, că o faceţi cum puteţi mai bine şi că într-o zi s-ar putea foarte bine să ajungeţi managerul acestui restaurant. De aceea, dacă credeţi cu adevărat în *visul american*, cu toate posibilităţile sale, veţi putea să vă câştigaţi până la urmă un loc al dumneavoastră".

Personal, m-am gândit că a fost o cuvântare superbă, improvizată, bună de pus pe hârtie şi credeam că va dori să îşi exprime aprecierea pentru bunăvoinţa mea de a-i împărtăşi aceste cuvinte de speranţă şi încurajare. Cu toate acestea, de teamă că nu a înţeles, am decis să o ajut puţin, aşa că am făcut o pauză şi am spus: „Acum vă simţiţi ceva mai bine, nu-i aşa?". De data aceasta, s-a uitat la mine cu şi mai mult dezgust şi a spus: „Domnule, nu eşti sănătos!".

Un mod nepotrivit de a te gândi la ce e mai rău

Aşa cum se spune pe la noi, câştigi ceva, pierzi ceva şi ceva rămâne în aşteptare! Acea doamnă era negativistă până în măduva oaselor. Modul ei nepotrivit de a gândi se transformase într-un caz avansat de duritate a atitudinilor, iar indiciile arătau a fi unul fără scăpare. Umilit, m-am îndreptat către linia de autoservire, luând restul de mâncare şi tichetul. Prietenul meu şi cu mine ne-am aşezat la masă şi, peste câteva minute, am rămas fără ceai. O doamnă micuţă, care avea cel puţin şaizeci de ani - şi putea foarte bine să aibă şaptezeci -, a sosit şi ne-a servit ceaiul. Nu îmi amintesc să mai fi văzut pe altcineva de vârsta ei având acea strălucire în ochi, aşa că i-am zâmbit, amabil, şi i-am pus faimoasa mea întrebare: „Ce mai faceţi?". Literalmente, a păşit, a sărit, a dansat înapoi, a zâmbit larg şi a spus: „Drăguţă, dacă aş fi făcut bine, cred că la tejghea ar fi fost o grămadă de lume!". Am râs şi i-am spus: „Ei bine, de ce nu vă duceţi să le spuneţi doamnelor de acolo ceea ce mi-aţi spus mie acum?". Prefăcându-se că este oripilată, şi-a ridicat mâinile şi a spus: „O, nu! Nu vreau să am de-a face cu fetele alea! Dacă am să-mi pierd prea multă vreme cu ele, voi sfârşi prin a fi la fel ca ele!".

Nu ştiu cum ajunsese acea doamnă la o asemenea cunoaştere a oamenilor, dar a pus punctul pe i. În felul în care interpretez eu Biblia, ea ne învaţă: „Nu te amăgi - tovarăşii răi strică obiceiurile bune". Este un fapt stabilit că persoanele cu care te însoţeşti au o puternică influenţă asupra sentimentelor tale, a atitudinilor, a valorilor morale şi a conduitei. Exemplul clasic pe care îl folosesc adesea este următorul: Poţi lua o fată sau un băiat din sud şi să îl trimiţi în nord sau în vest şi, după o anumită perioadă de timp, el va sfârşi prin a avea un accent. Sau, dacă iei o fată sau un băiat din nord sau din vest şi îl trimiţi în sud, curând acesta va vorbi normal! (Da, mă aştept ca nordicii şi vesticii să aibă alt punct de vedere.) Trebuie să fii atent cu cine te însoţeşti, deoarece devenim o parte a ceea ce avem în jur.

Există şanse cam de 4 000 la 1 ca, dacă ţi s-ar da ocazia de a fi împreună sau în preajma fetei care tăia carnea de vită sau în preajma doamnei în vârstă care servea ceai, vei alege, fără ezitare, să fii în

preajma doamnei care servea ceai. Această carte a fost scrisă pentru ca tu să-i poţi ajuta pe ceilalţi să obţină performanţe deosebite şi faci acest lucru ajutându-i să devină asemeni doamnei în vârstă care servea ceai şi nu fetei cinice de la vitrinele cu carne. Influenţezi această importantă dimensiune a vieţii celui ce obţine performanţe deosebite recunoscând realizarea ieşită din comun.

Bondari, purici şi arbori

În iunie 1984, am hotărît că firma noastră avea nevoie de un program de apreciere sau de recunoaştere oficială. De vreme ce programele remarcabile recunosc calităţile potrivite cu succesul companiei şi al angajatului ca individ şi le „vând", am început prin a decide ce calităţi doream să stimulăm. Bazându-ne pe trebuinţele şi credinţele noastre, am determinat că era important ca angajaţii noştri să muncească în mod regulat cu o atitudine potrivită şi să demonstreze calităţi de conducători care să arate că „participă la proprietatea" asupra companiei. Cei ce obţin performanţe deosebite trebuie să realizeze că în timp ce şeful s-ar putea să le semneze cecurile, angajatul determină suma.

Trebuinţele noastre de bază - asistenţă, atitudine, aptitudini de lider şi loialitate - au evoluat în patru premii de recunoaştere, pe care le distribuim trimestrial. Iată informaţiile pe care le prezentăm în manualul angajatului:

> Programul Zig Ziglar de recunoaştere are la bază premisa că „ceea ce este recunoscut şi recompensat este în mod clar ceea ce apreciază compania". Filozofia noastră îl provoacă pe fiecare membru al echipei să vadă binele în ceilalţi. Programul Corporaţiei Zig Ziglar de recunoaştere ne permite să descoperim acel lucru bun şi să recunoaştem performanţele excepţionale. Iată cele patru domenii pe care le avem în vedere:
>
> *Asistenţa...* Premiul „Arborele de bambus chinezesc". Cei care vin la program la timp, în fiecare zi, tot trimestrul, primesc un premiu de 50 $ şi o diplomă de merit. Productivitatea mărită şi mai puţini dolari cheltuiţi cu personalul de înlocuire face ca acest premiu să fie un adevărat „bonus" pentru Corporaţia Zig Ziglar. Numele acestuia

vine de la arborele de bambus chinezesc, care nu prezintă nici un semn de creştere timp de cinci ani... apoi creşte aproximativ 27,5 m într-o perioadă de şase săptămâni. Anii în care este udat şi în care primeşte îngrăşăminte, deşi nu se observă nici un progres, sunt consideraţi ca fiind cei importanţi - ei determină arborele să crească. Acest premiu trimestrial îi permite unui angajat să fie recunoscut într-un singur trimestru sau în toate cele patru trimestre.

Atitudinea... Premiul „Bondarul". Aţi citit că bondarul, deşi aerodinamic, nu poate zbura; corpul său este prea greu şi aripile lui sunt prea uşoare... dar bondarul nu ştie să citească - el zboară. Această atitudine de genul POT SĂ O FAC este ceea ce apreciază în mod clar Corporaţia Zig Ziglar. Acest premiu este votat doar de întreaga Echipă de formare a oamenilor. Fotografia câştigătorului este afişată la loc vizibil în hol, câştigătorul primeşte o plachetă, un premiu de 50 $, fotografia sa este publicată în *At the Top*, buletinul nostru informativ, şi ia masa cu preşedintele şi vicepreşedintele executiv al Corporaţiei Zig Ziglar.

Criterii pentru Premiul „Bondarul":

A. Persoana respectivă trebuie să demonstreze în mod activ idealurile fizice, mintale şi spirituale pe care le îmbrăţişează Corporaţia Zig Ziglar.

B. Persoana respectivă răspunde în loc să reacţioneze în situaţiile dificile.

C. Persoana respectivă îi ajută pe ceilalţi în dezvoltarea atitudinilor şi înalţă spiritele celor cu care intră în contact.

Aptitudinile de lider... Premiul „Îmblânzitorul de purici". Îmblânzitorul de purici îi învaţă pe ceilalţi să sară din borcan (limitele depăşite) şi îi împiedică pe ceilalţi să devină susceptibili la influenţa negativă a celorlalţi oameni. Aceşti conducători provin din toate posturile din instituţie şi nu trebuie, în mod necesar, să fie supraveghetori sau şefi de departament. Aceşti conducători descurajează cu putere, în biroul în care lucrează, bârfele, critica şi discuţiile

negative. Acest premiu este nominalizat de întreaga Echipă de formare a oamenilor (personalul nostru) şi este determinat de preşedinte, vicepreşedintele executiv şi vicepreşedinţii de divizie. Câştigătorul primeşte aceleaşi premii şi aceeaşi recunoaştere ca şi câştigătorul Premiului „Bondarul".

Criterii pentru Premiul „Îmblânzitorul de purici":

A. Persoana respectivă trebuie să demonstreze, în mod activ, idealurile fizice, mintale şi spirituale pe care le îmbrăţişează Corporaţia Zig Ziglar.

B. Persoana respectivă „caută binele" în ceilalţi şi o arată prin intermediul feedback-ului, în scris sau verbal.

C. Persoana respectivă demonstrează aptitudini de lider într-un mod ce îi ajută pe ceilalţi să se dezvolte.

D. Persoana respectivă îi conduce pe ceilalţi într-un asemenea mod încât plasarea fotografiei sale pe perete îi va încuraja pe ceilalţi să încerce să o depăşească.

Loialitatea... Loialitatea şi perseverenţa sunt recunoscute în modul următor:

A. 5 ani de serviciu = angajatul poate alege o broşă, un inel sau un ceas.

B. 10 ani de serviciu = o excursie plătită.

C. 15, 20, 25 ani de serviciu = va hotărî Comitetul executiv.

Premiile de recunoaştere sunt împărţite trimestrial. Orice situaţii de egalitate sau întrebări vor fi rezolvate de Comitetul executiv.

După cum puteţi vedea, am petrecut o mulţime de timp determinând ce vrem şi apreciind importanţa criteriilor concrete.

Cum procedezi pentru ca să se întâmple aşa?

Dacă eşti de acord că *toată lumea* are nevoie de recunoaştere şi eşti gata să îţi iei un angajament pentru a face ca aceasta „să se întâmple“ în grupul sau în firma ta, iată o procedură pas-cu-pas:

1. Determină ce vrei şi trebuie să fie recunoscut. Implică cât mai mulţi oameni posibil în acest proces. Poţi alege supravegherea unui angajat (scrisă sau verbală), o discuţie deschisă într-un forum sau conferinţe individuale. Important este să afli ce cred angajaţii că este important pentru succesul lor. Aceasta îţi va oferi o imagine a lucrurilor pe care pune preţ angajatul şi le va permite, de asemenea, acestora să participe ca „proprietari“ la programul de recunoaştere. Conform unui articol apărut în aprilie 1982 în *New York Times*, în anul 1981, muncitorii de la o uzină GM din New Jersey au cumpărat această uzină pentru a preveni închiderea ei. Acum *productivitatea este de 80%*, iar proporţia rebuturilor a scăzut de la 10% la 7%. Motivele de nemulţumire au scăzut foarte mult; de la două mii de reclamaţii care îşi aşteptau rezolvarea s-a ajuns la un total recent de doar trei. Iar muncitorii, acum proprietari, au fost de acord cu noile reguli de lucru care măresc flexibilitatea. Lucrurile bune se petrec atunci când angajaţii ştiu că sunt şi ei proprietari.

2. „Vinde“ programul. Angajaţii trebuie să creadă în programul de recunoaştere şi să vadă că acesta este administrat corect. Vorbeşte-le în termenii avantajelor de care se vor bucura participând şi „discutând deschis“ programul.

3. Controlează aspectele „competitivitate şi popularitate“ ale programului. Cosmetic Corporation a lui Mary Kay Ash îi apreciază pe *toţi* cei ce se califică pentru recunoaştere la variate „niveluri“. Astfel, oamenii ei nu concurează la fel de mult unul cu altul, cât concurează cu ei înşişi - cu alte cuvinte, competiţie internă. Unul dintre pericolele reale ale lezării stimei de sine apare atunci când ne comparăm cu ceilalţi. Trebuie să ne amintim să „fim cât mai buni...“ în comparaţie cu posibilităţile noastre - nu în comparaţie cu ceilalţi!

4. Trebuie să judeci cu atenţie atunci când stabileşti criteriile pentru câştigătorii premiilor. Trebuie să fii cât se poate de obiectiv. De exemplu,

care sunt manifestările unei atitudini potrivite? Poţi identifica şi dezvolta „comportamente specifice şi observabile" care să demonstreze calităţile pe care doreşti să le recunoşti? Evident, câştigătorul unui premiu pentru volumul vânzărilor încheiate este ales mult mai obiectiv decât câştigătorul unui premiu pentru atitudine sau aptitudini de conducător. Dar aceste din urmă premii sunt mai puţin importante? Ataşează cât mai multe criterii specifice posibil la premiile respective.

5. Apreciază câştigătorii cu regularitate şi promptitudine. Nu întârzia, amâna sau anula programele de recunoaştere.

6. Nu aprecia realizările nesatisfăcătoare. Dacă nu există nici un câştigător la o anumită categorie, este mult mai bine să o spui decât să premiezi pe cineva care nu o merită.

Ce se întâmplă dacă performanţele nu sunt recunoscute?

După părerea lui Daniel Yankelovicn, directorul unei agenţii de sondare a opiniei publice, citat în revista *Psychology Today*, în perioada de zece ani cuprinsă între 1972 şi 1982, muncitorii care au ţinut jurnale referitoare la locul de muncă au afirmat că au muncit cu 10% mai puţin. Este suficient pentru a calcula întreaga scădere a productivităţii pe plan naţional. Dar înainte de a începe să îi condamnăm pe muncitori, atrage el atenţia, propriile sondaje au arătat că „etica muncii" este mai puternică decât niciodată - muncitorii vor să muncească din greu şi să facă o treabă bună. El explică paradoxul prezentând rezultatele unui alt sondaj de opinie, care arată că muncitorii nu cred că ei beneficiază de pe urma măririi productivităţii. Deoarece cred că de o productivitate mai mare beneficiază numai managementul, consumatorii şi deţinătorii de acţiuni, muncitorii nu au nici un stimulent pentru a fi mai productivi. Răspunsul, spune Yankelovich, este de a-i *recompensa în mod direct pe muncitori pentru mărirea productivităţii.*

RECOMPENSELE

De obicei, atunci când ne gândim la recompensarea oamenilor ne gândim la bani. *Motivarea stimulativă* este o formă mult controversată

de motivare şi pentru multe întreprinderi o alternativă viabilă, mai ales în domeniul vânzărilor. Unul dintre lucrurile importante de care trebuie să ne amintim în legătură cu motivarea stimulativă este următorul: „Sporurile salariale de astăzi sunt aşteptările zilei de mâine". Aceasta înseamnă că, în motivarea stimulativă, trebuie să dorim în mod constant (şi să fim în stare) să „îndulcim doctoria", să propunem stimulente cu adevărat motivatoare. Revista *Sales and Marketing Management* a prezentat, în numărul său din 10 septembrie 1984, câteva programe de stimulare care s-au bucurat de succes, în aşa fel încât să putem învăţa din experienţa altora. Pasajul ce urmează a fost preluat din articolul intitulat „Cum să înveţi din experienţa altora".

Atunci când este vorba de planificarea, anunţarea şi implementarea unor programe de stimulare a vânzării, cadrele de conducere se inspiră din trecut. Analizând ceea ce a dat rezultatele cele mai bune, ca şi ceea ce a eşuat, ei accentuează, parafrazând vechiul cântec, ce este pozitiv şi elimină ceea ce este negativ pentru a obţine cât mai mult de la stimulentele respective...

- În loc să îmbine stimulentele cu volumul total al vânzărilor, managerii încearcă să găsească o analogie între anumite programe şi produse sau obiective specifice.

- Mai mulţi manageri consideră stimulentele în natură (în mărfuri sau călătorii) ca fiind cei mai eficienţi motivatori, deşi unii preferă totuşi stimulentele în bani.

- Atenţia acordată punerii la punct a programelor de stimulare poate afecta domenii precum producţia sau livrarea, care sunt foarte importante în totalul efortului de vânzare şi marketing.

- Memento-urile sau anunţurile continue referitoare la programe pot ajuta la menţinerea entuziasmului.

- Programele de stimulare ar trebui să fie uşor de înţeles şi ar trebui să fie uşor de participat la ele, în aşa fel încât să ofere ceva tuturor...

Deşi stimulentele potrivite cu producţia pot deveni o lecţie de logistică, alegerea tipului de stimulent care să dea cele mai bune rezultate este un subiect controversat. A spune, precum un anumit manager, că „lucruri diferite motivează oameni diferiţi", nu este suficient. Deşi experienţa i-a învăţat pe unii manageri că, în cazul lor, anumite stimulente dau rezultate mai bune decât altele, decizia de a alege unul dintre programele referitoare la mărfuri, călătorii sau bani gheaţă - sau o combinaţie între cele trei - este una subiectivă...

O altă lecţie importantă pe care declară că au învăţat-o cadrele de conducere ce se ocupă cu vânzările şi marketingul este că programele de acordare de stimulente, cum ar fi produsele care îi motivează pe agenţii de vânzare să le vândă, trebuie să fie promovate şi susţinute aşa cum trebuie...

Managerii au învăţat foarte bine din experienţă că programele de acordare de stimulente trebuie să fie atent gândite, planificate şi executate. Chiar dacă programele includ dureri de cap administrative, cum ar fi anunţurile făcute în şedinţele de vânzări şi promovările de urmărire postvânzare, ar trebui să rămână suficient de simple pentru ca fiecare să le înţeleagă şi să dorească să participe la ele cu entuziasm...

Un alt mod de a-i implica pe agenţii de vânzare în programele de acordare de stimulente este ca aceştia să fie întrebaţi pur şi simplu ce anume îi motivează. Observă ce impact are asupra unui individ un anumit stimulent. Vorbeşte cu oamenii, spune-le ce încerci să faci şi descoperă ce gen de stimulente ar vrea să vadă...

Atunci când pui la punct un program de acordare de stimulente, afectezi în mod pozitiv rolul angajatului şi poate că rezumi intenţia generală a managementului. Totuşi, modurile şi mijloacele în care o faci sunt variate, la fel ca experienţele cadrelor de conducere implicate. De fapt, acesta ar putea fi un semn bun. El arată că managerii doresc să pună în practică idei noi în încercările lor de a-şi motiva personalul.

Retipărit cu permisiunea revistei *Sales and Marketing*, 10 septembrie 1984

În lumea legii, avocatul competent pune întrebări pătrunzătoare pentru a ajunge la esenţa problemei. În medicină, un doctor eficient, sensibil depinde foarte mult de întrebările pe care le pune pacientului pentru a descoperi ce problemă are. Preotul sau consilierul adoptă aceeaşi abordare, ca şi vânzătorul profesionist atunci când caută potenţiali clienţi. Având în minte aceste fapte, să analizăm câteva întrebări pe care trebuie să le pună managerii profesionişti în legătură cu programele de acordare de stimulente.

Chestionarul referitor la programele de acordare de stimulente

1. Care a fost cea mai eficientă formă de motivaţie stimulativă pe care am folosit-o în trecut? Va da rezultate în acest caz?
2. Am petrecut suficient de mult timp cu planificarea acestui program de acordare de stimulente pentru a obţine cele mai bune rezultate?
3. Am legat stimulentul de cel mai avantajos şi măsurabil domeniu (produs, obiectiv, în loc de volumul vînzărilor)?
4. Care este cel mai bun stimulent: bani gheaţă, mărfuri, călătorii sau la alegerea persoanei respective?
5. Momentul punerii în practică a acestui program va avantaja toate sectoarele companiei (producţie, livrare, vânzări şi aşa mai departe)?
6. Cum le voi aminti în mod constant tuturor celor implicaţi în concurs, în.aşa fel încât să le pot întreţine entuziasmul?
7. A fost explicat acest concurs în forma cea mai simplă şi mai uşor de înţeles?
8. Ce impact va avea concursul asupra afacerilor atunci când acesta va fi iniţiat?

Acum, să analizăm un program neobişnuit de acordare de stimulente creat şi folosit de administratorul plin de imaginaţie al unei şcoli.

Nu trebuie să fie bani adevăraţi

În vara anului 1981, Charlie Pfluger, din Indianapolis, Indiana, a participat la unul din seminariile noastre pentru educatori, denumit NĂSCUT PENTRU A CÂŞTIGA. A fost cu adevărat motivat de abordarea pozitivă a educaţiei şi de ceea ce ar putea fi făcut în legătură cu atitudinea corespunzătoare în aproape orice împrejurare. Charlie s-a entuziasmat în mod particular deoarece era directorul unei şcoli din oraş care urma să îşi închidă porţile peste un an. S-a întors acasă cu entuziasm şi, cu sprijinul personalului, a alcătuit un plan pentru următorul an şcolar.

Charlie a luat un dolar de argint şi l-a folosit pentru a schiţa un proiect. Pe o faţă a scris I CAN (pot să o fac) şi pe cealaltă faţă a scris PLA MONEY (bani PLA - de la Positive Life Attitudes for America). După cum puteţi vedea din diagrama de mai jos, l-am înfrumuseţat un pic şi l-am confecţionat din plastic pentru o mai mare durabilitate.

Versiunea originală a lui Charlie era din hârtie şi era destul de neprelucrată, dar enorm de eficientă. A reprodus această „monedă" în sute de exemplare şi le-a dat tuturor profesorilor. Atunci când un elev era „surprins" făcând ceva bun, cum ar fi adunând hârtii din curtea şcolii fără a i se cere asta, ştergând tabla fără ca cineva să i-o fi cerut, întâmpinând pe elevii noi veniţi în şcoală, returnând obiectele „pierdute şi găsite" şi o mulţime de alte lucruri, acesta primea de la profesor un „ban" I CAN.





Când un elev primea o sută de asemenea „bani" I CAN, căpăta drept recompensă un tricou I CAN. Din 594 de elevi, 587 au câştigat un tricou I CAN. Acesta a devenit cu adevărat un simbol al statutului. Charlie spune, zâmbind, că era aproape ridicol să vezi o bucată de hârtie zburând peste curtea şcolii cu cinci copii alergând şi încercând să o prindă!

Unii dintre elevi au ajutat doamnele bătrâne să treacă strada, deşi acestea nu voiau să treacă strada, şi atunci când şi-a făcut apariţia un elev nou, a fost întâmpinat de aproximativ nouăzeci şi şapte de elevi. Pe scurt, întreaga şcoală s-a implicat în proiect.

Probabil câţiva dintre dumneavoastră s-ar putea să spună că 587 de tricouri costă prea scump şi, bineînţeles, au dreptate. Cu toate acestea, când iei în considerare rezultatele, ele depăşesc cea mai grozavă investiţie făcută vreodată de şcoală. În primul rând, nu a existat nici un singur caz de vandalism în timpul întregului an. Nu a fost nici un caz de sinucidere din cauza drogurilor tot anul. Prezenţa în timpul anului a fost mult mai bună; notele au fost mai bune (în multe cazuri, substanţial mai bune); şi, poate cel mai grozav lucru din toate, părinţii, profesorii şi elevii au simţit că fac parte cu toţii din aceeaşi echipă, urmărind acelaşi obiectiv.

MODELELE

Principalul rol al unui conducător este să creeze o echipă condusă de o persoană pe care echipa să o poată urma pentru că îi respectă integritatea şi aptitudinile de lider. Directorul şcolii prezentat în exemplul nostru a îndeplinit acest obiectiv. Principiul va da rezultate la fel de eficiente şi în lumea afacerilor, după cum veţi vedea în următorul articol:

Întrebare: Ce au în comun Tom Selleck, Brooke Shields şi Farrah Fawcett cu Lee Iacocca, William Norris şi Malcolm Forbes?

Răspuns: Nu prea multe. Dar sunt cu toţii modele.

De fapt, primii trei au fost, sunt şi vor fi supermodele în lumea modei. Fiecare este cunoscut de milioane de pasionaţi de modă, tele-

spectatori şi spectatori de cinema, din Kansas până în Kenya. Fiecare este uşor de recunoscut şi este admirat de o mulţime gata să imite „look"-ul pe care l-au creat aceste supermodele. Fiecare reprezintă excelenţa în domeniul său de activitate.

Pe de altă parte, ultimii trei nu sunt nici chipeşi, nici frapanţi, nici deosebit de graţioşi. Şi ei sunt cunoscuţi de milioane de oameni. Fiecare este uşor de recunoscut. Fiecare reprezintă excelenţa în domeniul său de activitate. Aceşti bărbaţi sunt modele demne de urmat.

Cei mai mulţi dintre noi nu suntem şi nu vom fi niciodată un supermodel. Nu suntem, dar putem fi un model demn de urmat! Astăzi, din nefericire, în societatea noastră se pare că există în exces o afinitate şi o afecţiune pentru supermodele mai degrabă decât pentru modele demne de urmat. Năzuim în mod activ la ceva ce nu vom fi niciodată, în timp ce ar trebui, de fapt, să urmăm ceva ce am putea fi. Pe scurt, am înlocuit, în mod sistematic, adevăraţii noştri eroi americani de altădată cu The Hulk, Strawberry Shortcake şi Papa Smurf!

Cea mai simplă şi mai directă cale spre excelenţă este să rivalizăm, să urmărim şi să imităm ceea ce dă rezultate. Din nefericire, mass-media se preocupă, oarecum morbid, de eşec sau de succes. Deci trebuie să ne mulţumim să examinăm paginile de reclamă ale periodicelor, pline mai degrabă de supermodele decât de modele demne de urmat.

Suntem copleşiţi de formă, nu de funcţie, de cantitate, nu de calitate, de iluzie, nu de substanţă.

Ce caracterizează un model demn de urmat? Ce vă spune o tonă de excelenţă care este puternică şi clară? Ce separă modelul demn de urmat de restul lumii? Să ne uităm la unul dintre ele:

Nicola Iacocca a imigrat în Statele Unite ale Americii din Italia de sud în 1902 şi s-a stabilit până la urmă în Allentown, Pennsylvania, unde a pus pe picioare o mică firmă de închiriat automobile. Fiul său, Lee, înconjurat de maşini toată viaţa sa, îşi dorea să lucreze la

Ford. Şi-a luat licenţa la Lehigh şi masteratul la Princeton şi s-a angajat la Ford Motor Company în 1946. În 1970, numai nepotul lui Henry Ford deţinea o poziţie mai înaltă decât Iacocca în companie. La 13 iulie 1978, pentru că s-a împotrivit obsesiei lui Ford pentru nepotism, Iacocca a fost concediat. La 30 octombrie 1978, Lee Iacocca a fost numit preşedinte al lui Chrysler Corporation; în aceeaşi zi, Chrysler a anunţat cea mai mare pierdere trimestrială înregistrată vreodată.

Joi 21 aprilie 1983, The New Chrysler Corporation a anunţat triumfal că a câştigat 172,1 milioane de dolari în primul trimestru, cel mai mare profit trimestrial din istoria acestui fabricant de autoturisme. Iniţial, mulţi au considerat că Iacocca exagerează. La urma urmei, dispariţia firmei Chrysler era iminentă. Wall Street râdea, publicul ocăra, Congresul examina, iar *Iacocca persevera*. După ce a redus efectiv la jumătate compania, Iacocca a început să „prelucreze" oamenii de la Chrysler.

Stilul său managerial a fost descris ca fermecător, exigent, arogant, neîndurător şi sigur de sine. Adevărul este că *Lee Iacocca nu cere nimic mai mult decât dă*. El este modelul demn de urmat ideal. El stabileşte trimestrial scopurile de urmat pentru Chrysler, pentru el însuşi şi pentru echipa sa de manageri. Iacocca emană încrederea. El este impecabil îmbrăcat şi tuns... şi literalmente emană încredere în sine. Este un învingător...

Trei A pentru excelenţă

Este, într-adevăr, o fibră de excelenţă care „trece" prin oameni ca Lee Iacocca. Nu este surprinzător că, deşi aceşti oameni sunt implicaţi în afaceri fără nici o legătură între ele, există un nivel remarcabil de factori comuni lor. Aceşti factori comuni, aceste ingrediente pentru succes reprezintă cei trei A pentru excelenţă: *Atitudine, Agresivitate şi Aspect.*

Atitudinea. Excelenţa este o atitudine mintală. Trebuie să credeţi. Toţi cei care reuşesc să obţină succes par a avea un devotament

ferm şi credinţa în propriile aptitudini. Ei aderă la un principiu fundamental al afacerilor: nu te baza pe nimeni. Credinţele lor, atitudinile lor mintale, comportarea lor sunt comunicabile. Este vorba despre un fenomen prezent în instituţii: un „curent" de la vârf spre bază. Toţi dorim să credem. Dar când preşedintele crede şi când această credinţă este transmisă în cadrul instituţiei, credinţa este molipsitoare. Iată ce spune John Burkhart, managerul uzinei Chrysler din St. Louis: „La Chrysler, cu toţii credem în om...".

Agresivitatea. Societatea noastră de azi este copleşită de o letargie naţională care a atins proporţii de epidemie. Într-un mediu de afaceri multinaţional, hipercompetitiv, nu ne mai putem permite acest lux. Comunitatea de afaceri globală este populată de concurenţi care sunt atât înfometaţi, cât şi agresivi. Poate că şi noi suntem înfometaţi, dar pur şi simplu nu suficient de înfometaţi. Căutarea excelenţei este un proces agresiv de la vârf spre bază. În comunitatea de afaceri se poartă o luptă pentru întâietate. Mai întâi câştigi, apoi pierzi.

Aspectul. Un student strălucit nu putea să găsească o slujbă. A trimis resume-uri unei duzini de firme. Multe au răspuns favorabil, l-au invitat pe student să le viziteze şi l-au intervievat pentru un post. Studentul a vizitat mai multe firme, dar nu a primit nici o ofertă. Studentul a vrut să ştie de ce.

„Eşti absolut sigur că vrei să ştii de ce?", l-a întrebat profesorul său. „Da", a replicat studentul. Profesorul i-a răspuns: „Arăţi ca şi cum ai fi fost şase luni într-o excursie pe munte". Indignat, studentul i-a spus: „Vă referiţi la părul meu şi la barba mea?". Profesorul i-a răspuns: „Da, şi la hainele şi la pantofii tăi, şi la respiraţia ta". Studentul a spus: „Nu este cinstit". Iar profesorul i-a răspuns răbdător: *„Nu m-ai întrebat dacă este cinstit, pur şi simplu m-ai întrebat de ce".*

Cinstit sau nu, comunitatea afacerilor reacţionează la aspect. Natural, aspectul trebuie fortificat cu substanţa, dar, cu toate acestea, aspectul este important. *Trebuie să emane excelenţă.* Multe dintre

marile mărci acceptate iniţial de administraţia Reagan se bazau nu pe substanţă, ci pe aspect; Casa Albă a apărut încă o dată „prezidenţială". Reagan şi personalul său arătau bine. Splendoarea hainelor lui Iacocca nu este un act. Cel de-al treilea A este pur şi simplu o manifestare vizuală a atitudinii şi agresivităţii...

Retipărit cu permisiunea dr. Michael H. Mescon, decan, College of Business Administration, Georgia State University, şi deţinător al titlului Ramsey Chair of Private Enterprise, şi a dr. Timothy S. Mescon, prodecan, School of Business Administration, University of Miami, şi publicat de Mescon Group, Inc., Atlanta, Georgia.

Recunoaşterea specială: poartă-te cu toţi sugerând că le înţelegi suferinţele

Modelele demne de urmat pot fi găsite peste tot, trebuie doar să le cauţi. Acum câţiva ani, la unul dintre seminariile noastre, denumite NĂSCUT PENTRU A CÂŞTIGA, am trăit o experienţă emoţionantă. La sfârşitul unei şedinţe, o negresă frumoasă, din Midwest, m-a întrebat dacă poate vorbi cu mine câteva minute. După ce toţi ceilalţi au plecat, am stat de vorbă.

Daţi-mi voie să vă spun că dacă cineva mi-ar fi cerut să indic care dintre persoanele ce participaseră la ora de seminar era cea mai deosebită, aş fi răspuns imediat că acea persoană era chiar doamna respectivă. Era o regină a frumuseţii şi mergea, vorbea şi se purta ca atare. Deşi vocea sa era feminină, era o voce puternică şi clară şi ar fi putut fi auzită cu uşurinţă într-o cameră mare. Terminase colegiul şi era o femeie de afaceri de succes. Era cu adevărat o persoană deosebită.

Ne-am aşezat şi tânăra femeie a început să vorbească încet şi liniştit, aproape cu ezitare la început, când a spus: „Ştiţi, în după-amiaza aceasta am descoperit, în fine, de ce am dorit să particip la acest seminar". Apoi a făcut o pauză şi s-a recules înainte să continue. A spus: „Ştiţi, cred că sunteţi prima persoană din viaţa mea care s-a uitat drept în ochii mei şi mi-a spus că mă iubeşte, iar eu nu am avut

senzaţia că nu vă gândeaţi decât la faptul că sunt o fiinţă umană şi că eu, ca şi toţi ceilalţi, am nevoie de iubire". Avea lacrimi în ochi când a terminat ce avea de spus. În ziua aceea am învăţat o lecţie extrem de importantă: Dacă mă port cu toţi ceilalţi sugerând că le înţeleg suferinţele, înseamnă că i-am tratat pe cei mai mulţi dintre ei aşa cum trebuie. Bunul meu prieten, pastorul Bill Weber, spune: „Te poţi duce la orice om de pe stradă şi îi poţi spune: «Am auzit despre problema ta», iar el va răspunde «Cine ţi-a spus?»".

Nu înţeleg prin asta că noi, managerii şi liderii, trebuie să ne purtăm ca preoţii la împărtăşanie, dar sugerez că mulţi oameni suferă şi dacă un om suferă în viaţa sa personală, nu va fi productiv la serviciu pe măsura posibilităţilor sale. Sensibilitatea la nevoile celorlalţi ne va face mai eficienţi în rolul de lideri.

Dacă îi vei oferi celuilalt recunoaştere, recompense şi modelele demne de urmat pe care le merită, amândoi veţi face un mare pas înainte pe calea ce o urmaţi pentru a obţine performanţe deosebite!

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Toată lumea are nevoie de recunoaştere.
2. Mândrie = responsabilitate personală în efortul depus zilnic.
3. Programele de recunoaştere deosebite apreciază calităţile potrivite pentru obţinerea succesului companiei şi al individului şi recompensează aceste calităţi.
4. Structura programului de recunoaştere din şase etape:
   a. Determină ce vrei şi trebuie să fie recunoscut.
   b. „Vinde“ programul.
   c. Controlează aspectele „competitivitate şi popularitate“ ale programului.
   d. Evaluează cu atenţie criteriile pentru câştigătorii premiilor.
   e. Apreciază câştigătorii cu regularitate şi promptitudine.
   f. Nu aprecia realizările nesatisfăcătoare doar pentru a oferi un premiu.
5. Cei trei A pentru excelenţă sunt:
   a. Atitudine
   b. Agresivitate
   c. Aspect.
6. Poartă-te cu toţi ceilalţi sugerând că le înţelegi suferinţele din viaţa personală şi îi vei ajuta să fie mai fericiţi şi mai productivi.

SĂ AJUNG SĂ TE CUNOSC... ȘI PE MINE, DE ASEMENEA!

Principalul talent al unui manager constă în a şti cum să atribuie sarcinile şi să aleagă oamenii potriviţi care să ducă la bun sfârşit aceste sarcini.

Lee Iacocca

10

Te-ai întrebat vreodată de ce descoperi atât de bine ce este în stare să facă o persoană şi pari a nu te înţelege deloc cu alta? De ce pare să fie atât de greu să te înţelegi cu noul tău şef decât cu cel dinaintea sa? Ce contează, de fapt, în deosebirile dintre tipurile şi stilurile de personalitate? Persoana care poate găsi răspunsurile la aceste întrebări are un avantaj net în înţelegerea de sine şi a celorlalţi.

Ce au de-a face toate acestea cu performanţele deosebite? Foarte mult. Cei ce obţin performanţe deosebite se cunosc pe sine şi ştiu cum să se poarte cu diferite tipuri de personalitate. Nu ne purtăm la fel cu toată lumea. Managerul care spune: „Îi tratez pe toţi oamenii mei la fel", va fi ineficient. Dacă poţi recunoaşte unele dintre diferitele tipuri de personalitate, vei fi surprins de importanţa acestui lucru în abilitatea ta de a te purta cu oamenii.

Astăzi, există numeroase informaţii care te pot ajuta să înţelegi tipurile de personalitate, ale tale şi ale celorlalţi. Psihologii oferă Analiza Briggs-Meyer; psihanalistul elveţian dr. Carl Jung scria, în anii

1920, în revista *Psychological Types*: „Ceea ce contează în evaluarea deosebirilor de personalitate este că fiecare individ dezvoltă o prioritate în principalele funcţii comportamentale". El a elaborat o teorie a trăsăturilor moştenite şi dobândite pe care le posedăm cu toţii. Aici, la Corporaţia Zig Ziglar, am folosit, timp de mai mulţi ani, două tipuri de analiză în procesul de angajare. Walter V. Clarke şi asociaţii săi au un model de analiză intitulat „Analiza vectorului activitate", care a fost un instrument excepţional pentru noi. În multe dintre seminariile noastre şi în consultanţă folosim Sistemul profilului personal, de la Performax Systems International, Inc. Cu cât ştim mai mult despre noi înşine şi despre ceilalţi, cu atât suntem mai bine pregătiţi pentru a ne purta cu oamenii din societatea noastră atât de complexă. Acum zece ani, nu m-aş fi gândit să folosesc un profil de personalitate pentru angajarea personalului, iar astăzi nu îmi pot imagina că angajez pe cineva fără acest instrument - nu numai pentru binele nostru, ci şi pentru binele angajaţilor. Permiteţi-mi să vă dau două exemple concrete.

Pe vremea când Ron Ezinga se gândea la oferta mea de a deveni preşedinte al Corporaţiei Zig Ziglar, am fost de acord că ar fi înţelept să fim testaţi pentru compatibilitate. Nici unul dintre noi nu era interesat să se implice într-o relaţie de afaceri care să nu fie una permanentă, deoarece pentru a se angaja la noi, Ron trebuia să demisioneze din postul de preşedinte al unei companii mai mari şi să se mute, împreună cu familia, la Dallas, la peste o mie de kilometri. În plus, această angajare însemna schimbări majore în compania noastră şi o schimbare substanţială pentru mine personal. Era natural să ni se alăture, deoarece eu ţineam peste două sute de conferinţe pe an şi eram mai mult decât ineficient în conducerea firmei noastre. Postul lui Ron era bine plătit, dar nu îi permitea să îşi utilizeze la maximum aptitudinile creatoare, talentele de organizator şi experienţa de manager. Doream să fim împreună, dar doream să fie „bine" pentru familiile noastre şi pentru carierele noastre.

Ca oameni de afaceri prudenţi în luarea deciziilor, Ron şi cu mine am trecut prin testări extensive şi am descoperit că aveam cu adevărat potenţialul pentru un parteneriat de afaceri excelent. Stilul meu este rapiditatea de acţiune şi în luarea deciziilor, în timp ce al lui Ron este de a delibera mult şi de a aduna faptele. Psihologii au spus:

„Zig, dacă îl poţi grăbi puţin pe Ron şi dacă tu poţi încetini puţin, voi doi veţi avea cu adevărat succes!". Erau multe domenii în care se părea că punctele sale forte compensau slăbiciunile mele şi punctele mele forte slăbiciunile sale. Instrumentele ştiinţifice au validat faptul pe care îl bănuiam amândoi şi pentru care ne rugam - acela că am putea lucra împreună cu succes. Şi vă pot spune că îi sunt recunoscător lui Dumnezeu că l-a îndrumat pe Ron spre compania noastră. Sub direcţia sa eficientă şi imaginativă am avansat în multe noi domenii şi acum mesajele noastre ajung la de cinci până la zece ori mai mulţi oameni decât înainte ca Ron să se alăture echipei noastre.

Cel de-al doilea exemplu pe care doresc să îl supun atenţiei dumneavoastră se referă la o tânără doamnă pe care am angajat-o ca funcţionară la recepţie. Era foarte plăcută şi vorbea bine la telefon; totuşi, nu era niciodată la locul ei, pe scaun, când trebuia să răspundă la telefon. Avea atât de multă energie încât îi era greu „să stea jos". Ajunsesem în punctul în care ne gândeam să îi cerem să îşi găsească un alt loc de muncă atunci când ne-am implicat în Analiza vectorului activitate. Din analiză am văzut că nu ea era problema - noi eram! O plasasem într-un loc complet nepotrivit. Din fericire, aveam liber atunci locul de asistent de şef de birou. Slujba cerea ca aproximativ paisprezece proiecte diferite să fie rezolvate în acelaşi timp (comandarea rechizitelor de birou, repararea maşinilor de birou, primirea vizitatorilor în birourile noastre) şi a fost magnifică! Era unul dintre cei mai buni angajaţi pe care îi avusesem vreodată în acest post. Am vărsat cu toţii o lacrimă atunci când soţul său a primit o altă slujbă şi au trebuit să se mute.

Iată ce vreau să subliniez: Validarea ştiinţifică ne ajută în luarea deciziilor referitoare la carieră - atât în angajare, cât şi în alegerea unei profesii. Vă recomand oare ca firma dumneavoastră să apeleze la una dintre aceste analize a profilului personalităţii? Răspunsul este afirmativ. Noi avem şi o echipă de consultanţă specializată în dezvoltarea de programe personalizate referitoare la personal pentru firma dumneavoastră.

O CĂLĂTORIE DE DESCOPERIRE A „SINELUI" *ŞI* A „CELUILALT"

O analiză a personalităţii este asemănătoare cu analiza notelor unei partituri muzicale. Această analiză va revela natura, chiar calitatea realizării. Fiecare instrument muzical şi fiecare fiinţă umană sunt diferite. Să luăm un grup de oameni care interacţionează împreună urmărind un ţel comun şi veţi vedea că fiecare posedă trăsături de personalitate diferite de ale celorlalţi. Fiecare dintre aceşti oameni este diferit motivat, iar deosebirile pot avea drept rezultat realizări efective (ca în cazul lui Ron Ezinga şi al meu) sau un complet dezacord. Aceasta nu înseamnă în mod necesar că o persoană are dreptate, iar cealaltă nu - numai că suntem diferiţi. Şi asta e bine! Dacă am fi mereu de acord, atunci unul dintre noi nu ar fi necesar.

Frumuseţea analizei personalităţii (indiferent de sistemul folosit) constă nu numai în faptul că îţi oferă posibilitatea să înţelegi de ce tu şi cei din jurul tău vă comportaţi într-un anume fel, ci şi în faptul că îţi oferă posibilitatea să profiţi de această cunoaştere (nu să profiţi de oameni), în aşa fel încât să poţi canaliza cel mai bine energiile şi să concentrezi talentele în relaţiile existente. Întelegerea deosebirilor de personalitate îi ajută pe oameni să se aprecieze mai bine unul pe altul şi, în consecinţă, să muncească împreună mai eficient.

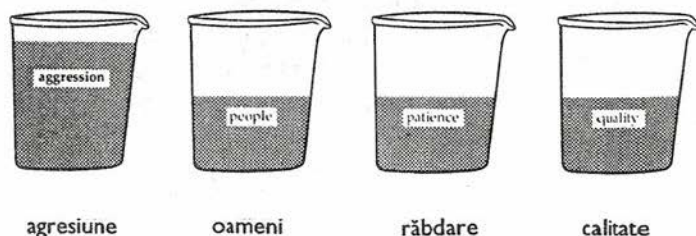
Iată despre ce este vorba: Cea mai mare parte a studiilor pe care le-am făcut împart stilul comportamental în patru mari categorii. Evident, nici o personalitate umană nu poate fi definită ca aparţinând în totalitate uneia dintre aceste patru categorii. La urma urmei, suntem fiinţe umane şi nu mecanisme computerizate. Personalităţile noastre reflectă multe deosebiri subtile ca ton şi textură şi avem cu toţii, într-o anumită măsură, toate gradele fiecărei caracteristici. Cu toate acestea, unele caracteristici sunt dominante şi vor apărea la suprafaţă la un moment dat.

CÂT DE AGRESIVI SUNT ANGAJAŢII TĂI?

Gândeşte-te la patru recipiente, pline cu lichid, de genul celor folosite în laboratorul unui chimist. Fiecare recipient reprezintă o personalitate caracteristică. Să denumim primul recipient paharul *Agresiunii.* Dacă paharul Agresiunii este plin până aproape de jumătate, de obicei persoana respectivă vrea să îi lase pe ceilalţi să ia decizii şi este bucuroasă să le ducă la îndeplinire prin consens. Acest individ este adesea liniştit, fără pretenţii şi este perceput ca fiind îngăduitor în relaţiile cu ceilalţi şi de obicei modest în legătură cu realizările personale.

Pentru a-i motiva pe aceşti oameni, plasează-i în situaţii netensionate şi permite-le să conducă în stilul „să facem împreună acest lucru", în loc să le ceri un stil exigent. Motivarea stimulativă va face puţin pentru a-i motiva pe aceşti indivizi blânzi, care sunt descumpăniţi în situaţii tensionate. Ei sunt binevoitori şi altruişti, acesta fiind unul din motivele pentru care, uneori, persoanele mai agresive profită de ei.

Oamenii care au paharul Agresiunii mai mult de jumătate plin sunt percepuţi adesea ca fiind foarte voluntari, energici, orientaţi spre îndeplinirea sarcinilor. Au tendinţa de a se pune în mişcare, pe sine şi pe ceilalţi, şi de a se bucura de şansă şi de provocare. Îi recunoşti pe aceşti oameni după expresia „privirii lor de oţel" (severă şi intensă) şi după pumnii încleştaţi cu care bat în masă pentru a-şi sublinia spusele (sau după degetul ce arată, pentru a obţine acelaşi efect). Ei „fac paşi mari" în loc să meargă şi întotdeauna par că se duc undeva cu un scop precis şi în grabă.



agresiune oameni răbdare calitate

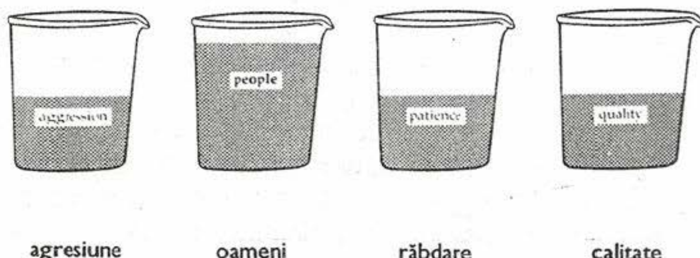
Îi motivezi pe aceşti oameni provocându-i şi aprobându-le autoritatea. Cu cât sunt mai puţin legaţi de ceva, cu atât sunt mai eficienţi. Răspunde-le direct şi treci la treabă când vă ocupaţi de afaceri. Atunci când nu eşti de acord cu ei, discută faptele, nu persoana. Dacă te vei referi la obiective şi rezultate şi vei oferi fapte despre probabilitatea succesului, te vor asculta cu mai mare atenţie.

Aceşti oameni vor fi descumpăniţi dacă vei solicita în mod continuu documente sau le vei cere să respecte anumite politici şi proceduri. Ei fac parte dintre pionieri, nu dintre cei ce îi urmează pe alţii. Dacă le pui sub semnul întrebării autoritatea sau plasezi un plafon potenţialului lor de a câştiga şi posibilităţilor de a avansa, se vor duce să lucreze în altă parte.

Unul dintre conceptele cheie de care trebuie să îţi aminteşti atunci când analizezi caracteristicile personalităţii este acela că *slăbiciunile noastre sunt adesea extensii ale punctelor noastre forte*. Aceşti indivizi sunt cei ce îşi îndeplinesc scopurile, ei sunt puternici, hotărîţi, încrezători, insistenţi şi fac toate eforturile pentru a reuşi. Aceasta ar putea duce la nerăbdare, dependenţă de muncă, lipsă de atenţie la detalii, interacţiune „abrazivă" cu colegii de muncă şi trecerea peste aprobări.

CINE SUNT OAMENII „ADEVĂRAŢI"?

Următorul recipient este paharul *Oamenilor*. Dacă recipientul este plin până aproape de jumătate, el indică de obicei o persoană care vrea să petreacă timp cu ceilalţi oameni. Alţii s-ar putea să perceapă



acea persoană ca retrasă şi pesimistă. Această persoană nu prea vorbeşte şi uneori este suspicioasă în ceea ce priveşte motivele celorlalţi. De obicei este un om foarte conştiincios în legătură cu modul în care se poartă în societate şi la locul de muncă şi are grijă de felul în care arată.

Motivezi această persoană oferindu-i un mediu în care să îşi desfăşoare activitatea fără contacte sociale. Permite-i acestui individ să se gândească singur la problemă. Este foarte bun când are de rezolvat proiecte care cer analiză logică. Oamenii superficiali şi zgomotoşi îl descumpănesc.

Această persoană înţelegătoare, deşi mai degrabă rezervată, poate rezolva problemele, dar dacă este plasată într-un post de rezolvare a problemelor „oamenilor", va fi destul de stingherită.

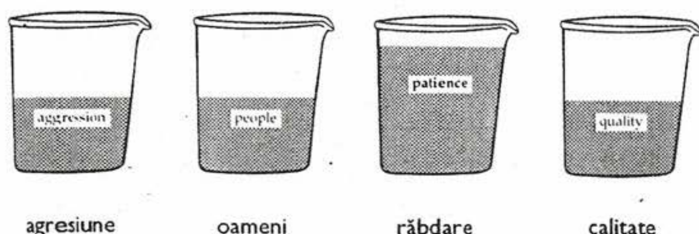
Persoana care are paharul Oamenilor mai mult de jumătate plin este în mod normal o persoană spontană. Este un om entuziast, prietenos şi care ştie să îi convingă pe ceilalţi să i se alăture. Este perceput ca fiind echilibrat, fermecător, afectiv şi optimist. Îl vei recunoaşte după zâmbetul său deschis şi felul său relaxat de a fi. Este foarte expresiv, îşi foloseşte în acest sens braţele şi mâinile şi, dacă te afli în jurul său pe o perioadă mai mare de timp, te va îmbrăţişa sau te va lovi prieteneşte pe spate, pe umăr sau pe braţ.

Pentru a-i motiva pe aceşti oameni, dă-le timp să se întâlnească cu alţi oameni şi să vorbească. Lasă-i să îşi exprime opiniile şi ideile, mai ales cele referitoare la oameni. Ajută-i, sprijinindu-i în întreţinerea relaţiilor.

Aceste persoane nu agreează activitatea cu lungi perioade de intensă concentrare, de întocmire de hârtii şi de criticare a prietenilor lor. Plasează-i într-un mediu nonparticipativ (terminal de computer, contabilitate) şi nu vei reuşi să îi păstrezi prea mult timp. Aceşti oameni „adevăraţi" sunt încrezători, sociabili, generoşi, promotori populari. Dar dacă mergi prea departe cu dezoltarea acestor puncte forte, s-ar putea ca aceştia să se preocupe mai mult de popularitate decât de rezultate, vor vinde mai mult decât trebuie, vor evita problemele şi vor lua decizii ascultându-şi inima, nu mintea.

O MĂSURĂ PENTRU RĂBDARE

Următorul recipient este paharul *Răbdării*. Dacă acest recipient este plin până aproape de jumătate, persoana este de obicei activ implicată şi preferă un mediu nestructurat. Este frustrat de statu-quo şi invită la schimbare. Impulsiv, gata să se mişte şi bun în a lua iniţiative, se emoţionează şi este nerăbdător să îşi ducă la îndeplinire sarcinile.



agresiune oameni răbdare calitate

Motivezi acest individ oferindu-i o varietate de activităţi şi libertatea de a se mişca în interiorul postului. Energia nervoasă pe care o aduce forţei de muncă poate fi foarte pozitivă atunci când este bine canalizată; totuşi, dacă este lăsat fără o direcţie, vor apărea anxietatea, nervozitatea şi tensiunea. Forţa acestei persoane se află în iniţiativa pe care doreşte să o ia. Aceasta se transformă în slăbiciune atunci când iniţiază multe proiecte şi nici unul nu este terminat.

Oamenii care au paharul Răbdării mai mult de jumătate plin sunt foarte stabili şi răbdători. Ei sunt recunoscuţi ca fiind blânzi, răbdători, liniştiţi, disciplinaţi şi orientaţi spre servicii. Îi recunoşti după dorinţa lor de a-i asculta pe ceilalţi şi după înfăţişarea lor prietenoasă. Au o înfăţişare relaxată; mişcările lor sunt calme şi fără efort. Pentru a motiva aceste persoane, dă-le timp să ajusteze, puţine schimbări şi nici o surpriză. Dacă îi apreciezi sincer pentru sarcinile realizate, aceşti oameni îţi vor fi extrem de loiali. Creează un mediu sigur şi permite-le să dezvolte şabloane de activitate pentru o maximă productivitate.

Aceste persoane vor fi descumpănite dacă vor fi presate să facă ceva. Noi sarcini şi noi oameni prezentaţi în mod regulat vor avea drept rezultat diminuarea productivităţii. Sunt loiali, oameni de echipă, cumpăniţi, sinceri, muncitori, sunt constanţi şi se poate conta pe ei. Forţa lor devine slăbiciune când sunt amânaţi sau li se cere să iniţieze anumite proiecte. S-ar putea să le fie greu să respecte termenele de predare. Termină întotdeauna un proiect - dar le place să o facă în limitele propriului orar.

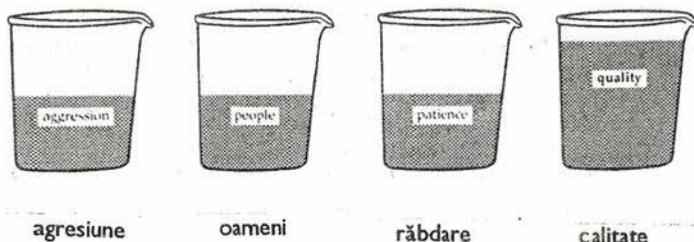
CALITATE, NU CANTITATE

Ultimul recipient este paharul *Calităţii*. Dacă recipientul este plin până aproape de jumătate, oamenii s-ar putea să fie percepuţi de ceilalţi ca fiind foarte voluntari (asta ca să nu spun încăpăţânat). Oamenii care sunt incluşi în acest recipient sunt în mod normal foarte independenţi şi nu prea acordă atenţie detaliilor. Cantitatea câştigă în faţa calităţii în cazul acestor tipi.

Îi motivezi pe aceşti oameni permiţându-le să îşi ducă la bun sfârşit sarcinile în propriul mod şi admiţându-le autonomia. Sunt perseverenţi şi nu se dau înapoi să adere la un anumit curs al acţiunii. Această forţă devine slăbiciune atunci când aderă la un proiect la care ar fi mai bine să renunţe.

Oamenii care au paharul Răbdării mai mult de jumătate plin sunt cunoscuţi pentru conştiinciozitate şi interesul pentru detalii. Sunt intuitivi şi sensibili la ceea ce îi înconjoară. Aceşti indivizi precauţi insistă pe competenţă şi acurateţe. Îi recunoşti ca gânditori care caută fapte. Nu fac prea multe gesturi şi nu se simt bine în prezenţa celor care îşi exteriorizează cu uşurinţă sentimentele.

Pentru a motiva o asemenea persoană, acordă-i atenţie, dă-i descrieri exacte ale sarcinii şi oferă-i un mediu de lucru controlat. Dacă îi permiţi să facă parte dintr-un grup sau dintr-o echipă şi îi oferi dovezi solide, tangibile, ale poziţiei tale în discuţii, poţi câştiga un prieten. Este descumpănit de cei care solicită decizii rapide în probleme importante şi nu îi dau suficient de mult timp pentru a căuta acurateţea. Dacă îl plasezi într-un mediu nestructurat, unde nu există nici o linie directoare a performanţei, va găsi de lucru în altă parte.



Aceşti oameni conştiincioşi, care caută calitatea, sunt maturi, meticuloşi, logici, pedanţi, cu standarde înalte. Dacă îşi analizează forţele şi realizează că au devenit puncte slabe, s-ar putea să exagereze cu analiza şi să se „îmbolnăvească" de „paralizia analizei", să devină inflexibili şi limitaţi de proceduri şi metode. S-ar putea să aibă tendinţa de a se încurca în detalii şi să ezite să acţioneze fără un precedent.

CUM PROCEDAŢI?

Sper că, în timp ce am analizat fiecare dintre aceste recipiente, aţi realizat o mică evaluare de sine. Pe o scară de la 1 la 10, cu 1 foarte mic şi 10 gata să se reverse, unde aţi plasa recipientele *Agresiune, Oameni, Răbdare şi Calitate* în schema de mai jos? Cum v-ar evalua părinţii dumneavoastră? Cum aţi fi evaluaţi de angajaţii dumneavoastră? Şi aşa mai departe, conform schemei. Permiteţi-mi să vă amintesc ceva ce am spus mai devreme. Toţi avem câte ceva din fiecare dintre aceste calităţi. Sunt momente în care recipientele noastre par aproape goale şi alte momente în care sunt aproape pline. Cu toate acestea, cred că puteţi vedea că fiecare dintre noi are anumite caracteristici dominante.

Agresiune	*Oameni*	*Răbdare*	*Calitate*
Eu cred	Eu cred	Eu cred	Eu cred ....
Părinţii	Părinţii	Părinţii	Părinţii ....
Angajaţii	Angajaţii	Angajaţii	Angajaţii ....
Soţul/soţia	Soţul/soţia	Soţul/soţia.........	Soţul/soţia ......
Copiii	Copiii	Copiii	Copiii ....
Şeful	Şeful...............	Şeful	Şeful ....

O ALTĂ METODĂ DE COMPARAŢIE

Dacă luăm fiecare dintre aceste recipiente şi le aliniem unul lângă altul, putem obţine o comparaţie a situaţiei în care ne aflăm în fiecare domeniu. Amintiţi-vă: cu cât sunteţi mai departe de linia de mijloc, cu atât sunt mai puternic percepute caracteristicile de către ceilalţi.

Agresiune	Oameni	Răbdare	Calitate
10 Direct	Entuziast	Predictibil	Perfecţionist
9 Îndrăzneţ	Convingător	Relaxat	Meticulos
8 Îşi asumă riscul	Sentimental	Reţinut	Sistematic
7 Hotărît	Încrezător	Chibzuit	Conştiincios
6 Competitiv	Sociabil	Stabil	Cu standarde înalte
----------------	Linia de mijloc	----------------	----------------
4 Îşi asumă, calculat, riscul	Chibzuit	Gata să se ia la întrecere	Încăpăţânat
3 Autocritic	Pozitiv	Zelos	Tenace
2 Cântăreşte +/–	Controlat	Energic	Independent
1 Paşnic	Conştiincios	Agitat	Rigid
0 Liniştit	Suspicios	Activ	Ferm

Unii dintre dumneavoastră (cei aflaţi în jumătatea superioară a recipientului Calităţii şi în jumătatea inferioară a recipientului Oamenilor) au observat caracteristicile ce se suprapun. Acestea se alimentează unele pe altele. Cu alte cuvinte, persoana care se plasează la 3 în Oameni şi la 8 în Calitate are aptitudinea de a analiza şi ar putea excela în posturi ce îi permit să folosească aceste puncte forte. Nu ar fi de dorit să o plasezi, pe termen lung, într-un post ce implică relaţii cu publicul. Nu pentru că nu s-ar putea descurca într-un asemenea post. Întrebarea este: cât timp şi cu ce preţ ar putea îndeplini această sarcină?

Frumuseţea acestor instrumente, atunci când sunt aplicate într-o manieră ştiinţifică, este că în scopul angajării obţii omul potrivit în postul potrivit. Atunci când sunt folosite în cazul oamenilor aflaţi deja într-un anumit post, ele îţi permit să îl ajuţi pe angajat să profite de punctele sale forte lucrând într-un post care s-ar putea nu numai să îi placă, ci în care să şi exceleze.

Informaţiile oferite în acest capitol au menirea de a fi o introducere în problema instrumentelor ştiinţifice şi nu de a le înlocui. Ai lucrat strict cu „estimarea pe ghicite". Cercetarea care a avut drept rezultat genul de instrument la care mă refer este o sarcină enormă. Nu pretind că sunt în stare să înţeleg formulele matematice şi informaţiile documentate care au făcut ca această analiză să fie validă.

Trebuie subliniată din nou ideea următoare: Nu există caracteristici potrivite sau nepotrivite, caracteristici bune sau rele. Ne aflăm unde ne aflăm şi suntem ce suntem datorită celor ce se petrec în mintea noastră. Schimbăm locul în care ne aflăm şi ceea ce suntem schimbând ceea ce se petrece în mintea noastră. Nu trebuie să te mulţumeşti cu generalităţile tratate în această carte. Dacă acest domeniu al trăsăturilor de personalitate te interesează, găseşte un bun sfătuitor care să îţi poată da informaţii referitoare la tine şi la cei cu care lucrezi.

Permiteţi-mi să subliniez din nou: Nu există un caracter nepotrivit pentru management şi un tip nepotrivit pentru realizări şi performanţe deosebite. Fiecare profesie pare să aibă propriile stereotipuri... agenţi de bursă foarte energici, orientaţi spre scop; lucrători în domeniul social calmi, orientaţi spre oameni etc. şi s-ar putea să iei în considerare aceste stereotipuri atunci când faci alegeri referitoare la carieră sau la angajare. Cu toate acestea, deşi diferite domenii sau companii s-ar putea să aibă tendinţa de a cultiva un anumit tip de personalitate, vei găsi variaţii şi gradaţii peste tot. Reaminteşte-ţi că diferite stiluri de management sunt potrivite în momente şi situaţii diferite. Dacă tu eşti cel ce conduce exerciţiul de stingere a focului, nu cere un vot în consens pentru planurile de evacuare. Dar nu cere imperios nici ca oamenii să fie creatori într-o şedinţă de brainstorming. Ideile lor vor „seca" pur şi simplu.

Este bine să revezi modurile în care tipul tău de caracter dă cele mai bune rezultate. Eşti un manager gen Teoria X sau un manager gen Teoria Y? Fiecare reuşeşte ca sarcina să fie dusă la îndeplinire cu şi prin intermediul oamenilor. Care dă cele mai bune rezultate în cazul tău? În cele ce urmează vă prezint câteva dintre aspectele pozitive şi negative ale fiecărui stil de management.

Orientat spre sine

- Este cel ce controlează şi ia decizii, dar s-ar putea să nu obţină efortul cerut din partea celorlalţi.
- Are certitudinea că părerile sale sunt motivate, dar s-ar putea să fie intolerant cu celelalte păreri.
- Este orientat spre scop şi exigent în obiectivele legate de activitate, dar s-ar putea să îi facă pe ceilalţi să considere că este tiranic.
- Este energic şi competitiv, dar s-ar putea să insiste prea mult pentru a-şi atinge obiectivele sau să exagereze cu disciplina în cazul celor care nu execută sarcinile exact în maniera prescrisă.
- Doreşte să muncească din greu pentru a i se recunoaşte eforturile, dar s-ar putea să nu ofere altora această recunoaştere.
- Este hotărît şi se poate confrunta cu realizările nesatisfăcătoare, dar nu acceptă critici din partea subordonaţilor şi nu va permite ca ideile sau deciziile sale să fie puse sub semnul întrebării.

Orientat spre ceilalţi

- Ia rar decizii majore fără să obţină efortul cerut din partea celorlalţi şi fără a-i ajuta pe aceştia să simtă că şi ei „participă la proprietatea asupra companiei", dar munceşte mai încet.
- Are suficientă încredere în sine pentru a dori să îi asculte pe ceilalţi, dar s-ar putea să nu aibă încrederea de a lua acasă propriile decizii.
- Se concentrează pe stimularea creativităţii şi încurajează echipa să aibă iniţiativa, dar s-ar putea ca el însuşi să nu aibă iniţiative.
- Îşi „antrenează" echipa şi acţionează ca un facilitator şi producător care conduce prin puterea exemplului, dar s-ar putea să nu se simtă în largul lui când trebuie să ia decizii de unul singur.
- Caută orice ocazie pentru a oferi cu convingere recunoaşterea cuvenită, dar s-ar putea să nu se bucure el însuşi de suficientă recunoaştere a meritelor.
- Pune preţ pe ideile celorlalţi şi consideră că echipa este mai importantă decât orice individ (inclusiv el însuşi), dar s-ar putea să nu permită celor ce obţin performanţe deosebite să iasă în evidenţă.

• Este competitiv cu sine, căutând în mod constant să realizeze ceva mai bun, dar s-ar putea să evite competiţia cu ceilalţi.

Vedeţi deci că ambele stiluri de management au puncte forte şi puncte slabe. Cel mai bun manager utilizează ambele stiluri la momentul potrivit, cu oamenii potriviţi.

Aptitudinile de lider orientat spre sine pot fi utilizate în mod potrivit atunci când:

A. angajaţii abuzează de autoritatea lor;
B. politicile organizaţionale sunt neglijate;
C. noii angajaţi nu înţeleg în întregime obiectivele sale;
D. există o situaţie de urgenţă, cum ar fi ameninţarea siguranţei oamenilor;
E. managerul/liderul este singurul responsabil de îndeplinirea proiectului.

Aptitudinile de lider orientat spre ceilalţi pot fi utilizate în mod potrivit atunci când:

A. oamenii au devenit competenţi în realizarea obiectivelor zilnice, de rutină;
B. este necesară rezolvarea creatoare a unei probleme;
C. managerul trebuie să motiveze personalul cu înaltă calificare;
D. este necesară coordonarea unui plan „în desfăşurare" pentru instituţie;
E. este nevoie de o activitate creatoare şi „coproprietate" asupra ideilor.

Unul dintre bărbaţii ce poate fi considerat un exemplu de combinaţie corectă a tuturor caracteristicilor pe care vi le-am prezentat în acest capitol este Robert W. Woodruff, de la Coca-Cola. El a fost poreclit „Domnul Anonim", în ciuda faptului că era preşedintele Companiei Coca-Cola. Iată textul unei broşuri pe care o poartă în buzunar şi care prezintă, pe scurt, o afacere solidă şi o filozofie personală.

Viaţa seamănă destul de mult cu o vânzare. Fie că reuşim sau dăm greş, până la urmă problema se pune în felul următor: cât de bine motivăm fiinţele umane să accepte ceea ce avem noi de oferit.

Succesul sau eşecul în această vânzare este deci, în esenţă, o problemă de relaţii umane.

Este o chestiune referitoare la felul în care reacţionează la ceea ce facem membrii familiei noastre, clienţii, angajaţii, colegii de serviciu şi asociaţii. Dacă această reacţie este favorabilă, după toate probabilităţile, vom câştiga. Dacă reacţia este defavorabilă, suntem condamnaţi.

Păcatul de moarte în relaţiile noastre cu oamenii este acela că suntem încrezători. Nu depunem un efort activ şi continuu pentru a face şi a spune lucrurile care îi vor determina să fie ca noi, să creadă în noi şi să aibă încredere în noi şi care vor crea în ei dorinţa de a munci alături de noi pentru îndeplinirea dorinţelor şi scopurilor noastre. Vedem mereu atât instituţii, cât şi indivizi care demonstrează numai într-un mic grad întregul lor potenţial de succes sau de eşec pur şi simplu pentru că neglijează elementul uman în afaceri şi în viaţă. *Ei iau de buni oamenii şi reacţiile lor. Totuşi, aceşti oameni şi reacţiile lor sunt cei ce îi fac sau îi distrug.*

Se crede că aceste vorbe sunt cele ale prietenului domnului Woodruff, Bernard F. Gimbel, fostul preşedinte al firmei Gimbel Brothers, Inc. El a fost foarte impresionat de mesajul acestor cuvinte şi a cerut ca pamfletul să fie retipărit pentru a fi distribuit oamenilor cheie din firma sa. S-ar putea spune că, de-a lungul anilor, aceste cuvinte au devenit spiritul Companiei Coca-Cola. Acestea sunt cuvintele conform cărora ar face bine să trăiască cei ce obţin performanţe deosebite.

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Cu cât mă înţeleg mai bine pe mine, cu atât voi lucra mai eficient cu ceilalţi.
2. Profilurile de personalitate sunt instrumente valoroase pentru a plasa oamenii potriviţi în posturile potrivite.
3. Evaluarea de sine (cu ajutorul unui instrument ştiinţific) este mai valoroasă decât blamarea de sine.
4. Slăbiciunile noastre sunt adesea extensii ale punctelor noastre forte.
5. Nu există profiluri bune/rele, potrivite/nepotrivite - ele ne ajută pur şi simplu să evaluăm unde ne aflăm pentru a putea determina unde dorim să ajungem.
6. Eşti ceea ce eşti şi te afli unde te afli datorită celor ce se petrec în mintea ta; schimbi ceea ce eşti şi locul în care te afli schimbând ceea ce se petrece în mintea ta.

COMORILE MANAGEMENTULUI

Descoperă esenţa fiecărei situaţii, aşa cum un tăietor de lemne îndepărtează obstacolul format din buşteni îngrămădiţi pe un curs de apă. Profesionistul se urcă într-un copac înalt şi localizează trunchiul cheie, îl loveşte şi lasă apa să facă restul. Un amator va începe de la marginea grămezii de buşteni şi va deplasa toţi buştenii, mişcând până la urmă şi trunchiul cheie. Ambele abordări dau rezultate, dar conceptul „esenţă“ economiseşte timp şi efort. Aproape toate problemele au un „trunchi cheie“ dacă învăţăm să îl descoperim.

Fred Smith

11

De-a lungul paginilor cărţii *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*, am făcut toate eforturile pentru a da informaţii veridice atunci când a fost necesar. Am depistat cu scrupulozitate fiece informaţie, cât de mică, pentru a ne feri de acuzaţia de plagiat. În acest ultim capitol din **Ştiinţa obţinerii performanţelor deosebite**, dorim să vă împărtăşim câteva „comori ale managementului“ care, sincer, sunt greu de autentificat. Acestea sunt adevăruri fără vârstă care au fost împărtăşite de majoritatea, dacă nu de toţi managerii. Să sperăm că veţi găsi câteva „trunchiuri cheie“ în aceste concepte şi formule care vor răspunde la „oportunităţile“ dumneavoastră de a rezolva problemele mai eficace şi mai eficient.

FORMULA PENTRU MANAGERUL CE OBŢINE PERFORMANŢE DEOSEBITE

1. Apreciază în mod onest şi sincer în fiecare ocazie - fă-o pe cealaltă persoană să se simtă importantă.
2. Nu critica, nu condamna, nu te plânge.
3. Consideră cauza pe care o reprezinţi mai importantă decât egoul tău.
4. Munceşte pentru progres, nu pentru perfecţiune.
5. Fii preocupat de soluţii, nu de problemă.
6. Investeşte timp în activitatea care aduce cele mai mari beneficii la investiţie, conform listei de prioritate a responsabilităţilor - numai efortul singur nu contează; rezultatele sunt raţiunile activităţii.
7. Îndeplinirea responsabilităţii este un motiv bun pentru a munci; disciplina este metoda.
8. Recunoaşte-ţi şi acceptă-ţi propriile slăbiciuni.
9. Întocmeşte liste de verificare şi raportează-te la ele în mod constant.
10. Arată întotdeauna oamenilor din viaţa ta modestia gratitudinii.

ŞASE ETAPE DE ACŢIUNE PENTRU MANAGERII ORIENTAŢI SPRE SUCCES

1. Oferă feedback regulat, concret şi observabil al realizărilor.
2. Respectă regulile comunicării şi autorităţii.
3. Ia decizii la momentul potrivit.
4. Fii accesibil.
5. Încurajează ideile creatoare.
6. Oferă sprijin personal.

CELE ZECE REGULI „DUBLU CÂŞTIG“ CARE CONDUC LA PERFORMANŢE DEOSEBITE DE ECHIPĂ

Atunci când ai de-a face cu ceilalţi:

1. Aminteşte-ţi că un *zâmbet* este cel mai puternic instrument social pe care îl avem la dispoziţie.

2. Talentul de a asculta este, astăzi, cel mai neglijat *talent* în afaceri (sau în familie). Persoana care ascultă controlează rezultatul final al discuţiei. Încurajează-i pe ceilalţi să vorbească şi apoi deplasează, în mod deliberat, orice barieră din calea talentelor tale de bun ascultător.

3. Vorbeşte în termenii interesului celuilalt. Vei descoperi „ceva unic“ şi „ceva special“ în fiecare individ pe care îl întâlneşti. Alţii sunt interesanţi când sunt descoperiţi; verifică punctul de vedere al celuilalt.

4. Pune întrebări la care cunoşti deja răspunsul şi vei reuşi să vezi care este perspectiva celuilalt. Cea mai mare parte a ideilor sunt mai acceptabile dacă le „descoperim“ noi înşine. Oamenii cărora le pasă cu adevărat de alţii îi conduc pe „calea descoperirii“.

5. „Ceea ce eşti vorbeşte atât de tare încât nu pot să aud ceea ce spui.“ Aminteşte-ţi să modelezi comportamentul şi atitudinea pe care doreşti să le aibă celălalt.

6. Distribuie sarcini care să îţi permită să exprimi încrederea că celălalt poate realiza cu succes sarcina încredinţată.

7. Adresează întotdeauna rugăminţi, nu da niciodată ordine.

8. Dezvoltă-ţi abilitatea de a folosi naraţiunea şi analogia plină de înţeles - acestea sunt instrumente puternice de predare.

9. Respectă-i întotdeauna pe ceilalţi. Arată-ţi respectul ajungând la timp la întruniri sau spunându-le celorlalţi de ce ai întârziat.

10. Răspunde imediat la telefoane şi la scrisori - nu ai nici o scuză dacă nu procedezi aşa.

DESFIINŢAREA CÂTORVA „MITURI ALE MANAGEMENTULUI"

1. *Manipularea şi motivarea înseamnă adesea acelaşi lucru.* Cu certitudine, nu! Manipularea înseamnă a-i face pe oameni să acţioneze pentru tine de o manieră ce s-ar putea să nu fie în mod necesar spre binele lor. Motivarea înseamnă a-i ajuta pe oameni să recunoască interese reciproce şi a-i face să se alăture „cauzei" deoarece există un avantaj pentru ei, ca şi pentru tine.

2. *Ceea ce contează de fapt este să faci eforturi.* Nu! Prea mulţi oameni înţeleg prin efort realizare. Raţiunea de a munci este să obţii rezultate. Persoana care obţine majoritatea rezultatelor cu mai puţin efort munceşte mai inteligent şi mai greu. Oboseala nu este un indicator al succesului.

3. *Delegarea sarcinilor este cheia succesului în management.* Din nou greşit! A autoriza pe altul să facă ceva în locul tău nu înseamnă să îi spui cuiva ce vrei, când vrei şi cum să fie făcut acest lucru. Aceasta înseamnă îndrumare. Delegarea înseamnă să stabileşti rezultatele la care te aştepţi şi să pui la punct un sistem de urmărire care să îţi permită să verifici lucrurile la care te aştepţi. Noii angajaţi sunt îndrumaţi, angajaţii cu experienţă sunt delegaţi. Să determini care angajaţi au nevoie de îndrumare, să le-o oferi şi să delegi rezultatele şi autoritatea pentru a obţine aceste rezultate reprezintă elemente cheie în succesul managementului.

4. *Managerii sunt, în mod normal, superiori din punct de vedere fizic, mintal şi spiritual.* Nu! Foarte puţini manageri sunt „normali"! Şi în cărţi nu se spune nimic despre faptul că un manager este un „superior". Foarte simplu, managerii sunt oameni ce doresc să îşi asume responsabilitatea şi să muncească, prin intermediul celorlalţi, pentru obţinerea unor rezultate. Fred Smith spunea: „Un cadru de conducere nu este o persoană care poate munci mai bine decât ceilalţi; este, mai degrabă, cel care îi poate face pe ceilalţi să muncească mai bine decât el". Încerci să fii un „supervizor" sau un „supermuncitor"?

5. *Managerii trebuie să controleze în toate împrejurările.* Nici vorbă! Managerii au de-a face cu probleme şi situaţii şi există o deosebire

distinctă între cele două. O situaţie există pentru că nu o poţi controla - oamenii se îmbolnăvesc de ulcer încercând să controleze incontrolabilul. O problemă este un lucru asupra căruia poţi acţiona. Managerii excelenţi învaţă care este deosebirea dintre cele două, acţionează în legătură cu problemele şi nu îşi fac griji în legătură cu situaţiile.

PROVOCAREA CĂREIA TREBUIE SĂ ÎI FACI FAŢĂ

În acest scurt capitol nu există de fapt „mari revelaţii". Cu toate acestea, profesioniştii nu au nevoie să li se spună, dar sunt bucuroşi să li se reamintească. Dacă vei citi aceste câteva pagini în fiecare zi, timp de douăzeci şi una de zile, îţi vei îmbogăţi experienţa cu principiile pe care le vei pune în aplicare.

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Reciteşte principiile prezentate în acest capitol timp de douăzeci şi una de zile!

PARTEA A III-A

MOTIVAREA CELUI CE OBȚINE PERFORMANȚE DEOSEBITE

Motiv este doar acela care dă caracter acţiunilor oamenilor.

La Bruyere

O formulă pentru motivare

Nu îi poţi aprecia pe ceilalţi dacă nu eşti apreciat.

Clarence Day

12 Într-o seară, un asociat de-al meu şi cu mine ne-am întors cu avionul la Love Field, în Dallas, şi ne-am urcat în autobuzul care ne ducea la locul de parcare pentru a ne lua maşina. Pe când ne urcam în autobuz, un client de-al meu m-a salutat cu căldură şi entuziasm. Am schimbat câteva cuvinte şi apoi acesta a spus, nimănui în particular şi totuşi tuturor celor aflaţi în autobuz: „Din când în când, îl aduc pe Zig să conferenţieze la firma mea. Este entuziast şi optimist, le încarcă tuturor bateriile şi îi convinge că totul va fi bine şi că au nevoie de o atitudine mintală bună, pozitivă". Apoi a continuat: „Bineînţeles, eu privesc oarecum diferit lucrurile. Le spun exact ce se întâmplă şi, din când în când, le frec ridichea destul de tare!".

În acest punct, un pasager din autobuz s-a hotărît şi el să participe la discuţie şi a spus: „Cu alte cuvinte, Ziglar este nerealist, deoarece este atât de optimist, iar dumneavoastră sunteţi realist în modul în care abordaţi problema". La aceasta, m-am întors spre el şi am zis: „Prietene, permite-mi să îţi pun o întrebare. Câte dintre lucrurile rele la care te aştepţi se petrec de fapt?". În acest punct, un alt pasager

a spus: „Aproximativ 5% sau 10% dintre ele". Apoi eu am comentat: „Cu alte cuvinte, peste 90% dintre evenimentele negative la care te aştepţi nu au loc. Este realist *şi,* după părerea experţilor, adevărat. Din perspectiva mea, concluzia este evidentă. *Este complet nerealist să fii negativ şi total realist să fii pozitiv".* Totuşi, este nerealist să negi că problemele există, aşa că haideţi să analizăm problema majoră şi apoi să analizăm soluţiile pozitive.

O PUNTE PESTE PRĂPASTIE

În ultimii cinci ani, tendinţa generală în afaceri a fost către creşterea nemulţumirii angajaţilor, după părerea multor cercetători şi reviste care studiază climatul afacerilor. Lucrătorii de la toate nivelurile - muncitorii cu ora, funcţionarii, specialiştii (medici, avocaţi, ingineri etc.) şi chiar managerii - sunt nemulţumiţi de patronii lor. Plângerile au mai puţin de-a face cu banii şi mai mult cu mediul de muncă.

Dacă vă întrebaţi ce legătură au aceste veşti „nu prea optimiste" cu o carte atât de pozitivă, permiteţi-mi să vă explic că ar trebui să căutaţi lucrurile pozitive în toate situaţiile. Totuşi, aceasta nu ar trebui să ne împiedice să identificăm obstacolele pentru a deveni şi mai pozitivi. Faptul că struţul îşi ascunde capul în nisip nu înseamnă că în acest fel necazul va dispărea. De fapt, până ce nu identifici concret problema existentă într-o companie, nu o poţi rezolva, la fel cum doctorul nu îţi poate trata cu succes boala până ce nu a identificat-o în mod corect. Identificarea obstacolelor sau a problemelor este primul pas către descoperirea soluţiilor. *Cheia este să fii preocupat de soluţii şi nu de probleme.*

Un studiu publicat de *Research Institute Report* a arătat că au fost observate patru categorii de lucrători: manageri, specialişti (medici, avocaţi, ingineri etc.), funcţionari, muncitori cu ora. Pentru trei din cele patru categorii, mai puţini oameni (peste 20%) sunt mulţumiţi acum de companiile lor, în comparaţie cu cei din urmă cu douăzeci de ani. Mai puţini specialişti (7%) sunt mulţumiţi de companiile lor. Problema nu este munca; problema este mai degrabă legată de *cei ce creează şi conduc în mediul în care se munceşte.* Şi, deşi unele atitudini faţă de patroni au început să se îmbunătăţească, după părerea exprimată

de Opinion Research Corporation din Princeton, New Jersey, va mai trece mult timp până ce majoritatea patronilor să recâştige poziţia de care se bucurau în ochii muncitorilor acum zece sau douăzeci de ani.

Aceasta înseamnă că există *o prăpastie, mereu mai mare, între manageri şi muncitori.* Un obiectiv major al cărţii de faţă este de a acoperi această prăpastie şi de a îmbunătăţi în mod substanţial satisfacţia angajatului la locul de muncă, lucru *necesar* pentru o mai mare productivitate. Pentru a atinge acest obiectiv nobil, trebuie să examinăm unele dintre faptele şi *atitudinile* descoperite de acest studiu:

- Vârsta nu are nici o importanţă - toate categoriile de vârstă au manifestat un declin al satisfacţiei.
- Numai specialiştii au obţinut un coeficient al „sentimentului împlinirii" mai înalt... funcţionarii, muncitorii cu ora şi chiar *managerii* nu încearcă un sentiment al împlinirii.
- Toată lumea a fost mai puţin mulţumită de avantajele şi securitatea locului de muncă.
- Toţi, cu excepţia specialiştilor, au arătat mai puţin respect faţă de superiori şi majoritatea muncitorilor au declarat că superiorii lor nu îşi cunosc sarcinile.
- Toate clasele au declarat că nu au suficiente informaţii şi ocazii de avansare.
- Numai doi din zece angajaţi credeau că realizările şi sistemul de plată au o legătură între ele.
- „Zvonurile" au fost descrise ca fiind sursa de informaţii pentru majoritatea angajaţilor. Toţi au spus că preferă să obţină informaţii de la supraveghetori şi manageri.
- *50% dintre manageri credeau că managementul şi-a pierdut legătura cu angajaţii. În ceea ce îi priveşte pe ceilalţi, peste 75% au votat în acelaşi fel.*

CE TREBUIE SĂ FACEM?

Evident, trebuie să luăm măsuri constructive pentru a schimba această tendinţă. Răspunsul se află în această afirmaţie:

Este imperios necesar ca managementul să cultive resusele sale umane!

Şi, deoarece sunteţi implicaţi în obţinerea performanţelor deosebite, realizaţi, evident, importanţa celei mai mari resurse de care dispuneţi: oamenii dumneavoastră. Iată câteva sugestii, provenite din cercetări, pe care le întărim şi le extindem prin intermediul obţinerii performanţelor deosebite:

- *Respectă lucrul bine făcut.* Scapă de realizările de clasa a doua, indiferent de deosebirile de salariu. Adevărata egalitate la locul de muncă este sentimentul că fiecare contribuim la succesul companiei noastre.
- *Trebuie* să îi implicăm pe *angajaţi.* Aceasta înseamnă să oferim ocazii de a lua decizii şi să dăm informaţii utile. Aceasta nu înseamnă să renunţăm la puterea de a lua decizii. Înseamnă să le dăm angajaţilor ocazia să participe, să se implice şi să răspundă.
- *Ca lider al unei companii, încearcă să îţi ţii gura.* Să vorbeşti despre alţii poate fi distructiv şi probabil că nu sunt decât bârfe, cu excepţia cazului în care vorbeşti pentru a ajuta.
- *Cultivă o voce calmă, convingătoare.* Cum spui ceva este adesea mult mai important decât ce spui. În orice discuţie sau confruntare, obiectivul pe care îl urmăreşti este „să îi câştigi"... nu „să câştigi în faţa lor".
- *Fii sigur că faci puţine promisiuni şi că ai multe realizări.* Acţiunea vorbeşte mai tare decât vorbele.
- *Manifestă interes faţă de scopurile, bunăstarea, casele şi familiile celor cu care lucrezi.* Oamenii au mai multe faţete. Nu trebuie să fii un superior gen o singură dimensiune. Poate că nu le supraveghezi viaţa particulară, dar poţi să le arăţi că *îţi pasă cu adevărat.*
- *Fii receptiv la toate chestiunile ce pot fi dezbătute* (faptul că eşti şef nu înseamnă în mod necesar că ai întotdeauna dreptate). Discută, dar nu te certa. Marca unei minţi superioare este să poată să îşi arată dezacordul fără a fi dezagreabil.
- *Acordă atenţie sentimentelor angajaţilor.* Cu alte cuvinte, pune

capăt oricărei forme de aprecieri insultătoare etnice sau rasiale; acestea trebuie interzise. Liderii ştiu, în mod instinctiv, că atunci când cineva este supărat şi gata să se certe, cel mai bun mod de a evita cearta este să îl faci să renunţe.

• *De vreme ce starea de spirit a angajatului este afectată de mulţi factori din interiorul şi din afara locului de muncă, cei care au încredere în integritatea managerului sunt, după toate probabilităţile, cei ce vor munci mai bine şi o vor face în mod consecvent.* Cel mai bun mod în care managerul poate edifica această încredere în sine este de a-şi *arăta aptitudinile cu onestitate, cu îndrăzneală şi în mod direct. O companie bine condusă este cel mai bun constructor al moralului angajatului.*

Pe scurt, ceea ce spun cercetătorii şi statisticile lor este foarte important; totuşi, ceea ce *nu* spun este şi mai important:

Oamenii care muncesc doresc de fapt un manager competent şi interesat, în care să poată avea încredere.

Oamenii care muncesc doresc şi simt că merită să li se ofere ocazia de a se dezvolta, din punct de vedere mintal, social, spiritual şi fizic, în timp ce primesc recompensele financiare şi de siguranţă ce apar ca rezultat al dezvoltării lor şi al efortului depus de ei, ce sunt componenţi ai unei echipei.

Andrew Carnegie spunea o dată: „Un om poate reuşi în aproape orice lucru pentru care manifestă un entuziasm nelimitat". Lonnie Shealey, preşedintele firmei Lone Star Builders, adaugă: „Oricum i-am spune - entuziasm, motivaţie, ambiţie, impuls, dorinţă sau energie -, este acea calitate care joacă un rol major în obţinerea succesului. *Oamenii care sunt incapabili să se motiveze pe sine trebuie să se mulţumească cu mediocritatea, indiferent cât de impresionante sunt celelalte talente ale lor*". Să analizăm, cu moderaţie, de ce a făcut această afirmaţie şi de ce motivaţia este un lucru esenţial în viaţa noastră personală şi la locul de muncă.

TIMPUL PE CARE ÎL IROSIM

O statistică şocantă, care a costat Statele Unite ale Americii şi poporul american o mulţime de bani şi o grămadă de ocazii ratate, se referă la incredibila cantitate de timp care se iroseşte. În numărul său din 9 decembrie 1985, *U.S. News & World Report* citează o estimare conform căreia într-un an muncitorii americani „fură" 160 de miliarde de dolari de la patronii lor ajungând târziu, plecând mai devreme şi folosind în mod nepotrivit timpul la serviciu. Este vorba de o mulţime de dolari ai corporaţiilor, dar adevărata mare pierdere este cea a individului, deoarece Emerson avea „mare dreptate" atunci când spunea: „Realizarea potrivită a îndatoririlor orei prezente va fi cea mai bună pregătire pentru orele sau epocile care vin".

Tor Dahl, cunoscut în întreaga lume ca expert în productivitate, profesor la Universitatea din Minnesota şi preşedinte al propriei firme de consultanţă, a făcut cercetări în domeniul utilizării timpului şi al productivităţii. El afirmă că peste 40% din timpul petrecut la locul de muncă este irosit. Unul dintre cei mai mari consumatori ai timpului la locul de muncă este fumatul. Conform unui articol publicat de dr. William L. Weis în *Personnel Administrator,* mai 1981, fumătorul obişnuit „lipseşte", pe an, cu 2,2 zile mai mult decât un nefumător şi „fură" peste 30 de minute pe zi, ceea ce înseamnă 18,2 zile pe an. Predicţie: de vreme ce, în 1981, proprietarii au pierdut, în medie, 4 611 $, la sfârşitul acestui deceniu tânărului fumător care intră pe piaţa muncii îi va fi greu - dacă nu imposibil - să găsească o slujbă bună.

Cel mai moderat sondaj făcut la nivel naţional în Statele Unite ale Americii pe care l-am văzut a arătat că, în medie, muncitorul iroseşte nouă săptămâni pline de zile lucrătoare pe an doar amânând munca ce ar trebui făcută. Burke Marketing Research, Inc. a organizat sondajul pentru Accountemps, o firmă de contabilizare, strângere şi procesare de date referitoare la personal. Sondajul s-a bazat pe interviuri cu vicepreşedinţi şi directori de personal din o sută de companii dintre cele o mie de companii foarte mari din Statele Unite ale Americii. Cei care au răspuns la sondaj au estimat că, *în medie, angajatul amână ce are de făcut 18% din timp sau nouă săptămâni*

pline de zile lucrătoare pe an. De ce? Ei bine, ultima întrebare a sondajului era: „Care credeţi că sunt motivele principale ale amânării în afaceri?". Răspunsurile au fost trecute pe următoarea listă. Citiţi-o şi vedeţi dacă sunteţi de acord că motivaţia ar putea fi cel mai important ingredient pe care un conducător îl poate aduce unei companii.

- lipsa de dorinţă sau inabilitatea de a lua o decizie
- neînţelegerea responsabilităţilor
- lipsa de comunicare
- plictiseala
- lipsa de etică
- lipsa de interes pentru slujbă sau pentru o anumită sarcină
- absenţa unor scopuri sau obiective clare
- teama de eşec sau de a face o greşeală
- sarcini împovărătoare
- lipsa de disciplină
- slabă stimă de sine.

La această listă trebuie să adăugăm gândul că mult prea mulţi oameni se lasă antrenaţi de ceea ce Charles E. Hammel numea „tirania urgentului" şi permit lucrurilor „urgente" să copleşească lucrurile „importante". De fapt, avem o problemă de prioritate şi nu o problemă de timp.

După părerea lui Thomas K. Connellan, preşedintele lui Management Group, Inc., din Ann Arbor, Michigan, utilizarea potrivită a timpului şi resurselor noastre implică unele adevăruri care sunt atât de simple şi primare încât mulţi oameni le pierd complet din vedere. Mai întâi, trebuie să înţelegem că *nu are nici un rost să faci bine un lucru pe care nu ar trebui să îl faci deloc.* Atunci când te apuci de o sarcină oarecare, ar trebui să te întrebi dacă este ceva ce ar trebui să faci tu sau este ceva ce ar trebui să fie făcut de altcineva. Concentrează-te pe folosirea *eficace* a timpului în loc să te concentrezi pe folosirea *eficientă* a timpului.

Eficienţa înseamnă să faci lucrurile aşa cum trebuie. Eficacitatea înseamnă să faci lucrurile potrivite.

După părerea domnului Connellan, 10 - 15% din sarcinile de care se ocupă personal managerii ar trebui să fie delegate şi 10 - 15% ar trebui să fie eliminate.

Întrebare: Ce se întâmplă cu oamenii eficace care îşi iau sarcinile în serios şi îşi folosesc în mod înţelept timpul? Răspuns: Conform unui material Associated Press din 10 decembrie 1985, ei sunt promovaţi:

> CHICAGO: Oamenii anoşti s-ar putea să nu fie invitaţi la petreceri, dar de obicei sunt primii propuşi pentru promovare, conform unei echipe de cercetători de la un colegiu medical local. Echipa a făcut un studiu pe optzeci şi opt de cadre de conducere şi a descoperit că aceşti oameni cu „o capacitate scăzută pentru distracţii" au devenit cadre de conducere de mare succes. Aceasta deoarece se pot concentra asupra activităţii depuse fără a fi distraşi... Cadrele de conducere care au fost categorizate drept „căutători de distracţie" au avut tendinţa de a avea salarii mai mici. (Nota autorului: Cuvântul cheie este *căutare*. Ar trebui, chiar este necesar, să te bucuri de munca ta şi să te distrezi în timp ce îţi îndeplineşti sarcinile de serviciu.)

Mai este ceva în legătură cu persoanele care au fost promovate. Ei erau maeştri în utilizarea timpului. Prietenul meu Dan Bellus, din San Diego, California, este - după părerea mea - autoritatea numărul unu din Statele Unite ale Americii în domeniul managementului timpului. Dan, preşedintele firmei Human Development Unlimited, spune următoarele:

„Atunci când coloniştii şi-au declarat independenţa faţă de Marea Britanie, au scris următoarea declaraţie: «Toţi oamenii sunt creaţi egali». S-a discutat foarte mult în legătură cu adevărul acestei declaraţii de-a lungul timpului. Nu cred că pot lămuri lucrurile, dar asta *ştiu* - toţi sunt egali în intervalul de timp primit.

Toată lumea primeşte douăzeci şi patru de ore pe zi - fiecare oră are şaizeci de minute şi fiecare minut are şaizeci de secunde. Nimeni

nu poate obţine mai mult; nimeni nu poate obţine mai puţin. Nu poţi juca jocul „armatei" cu timpul: dacă îl cunoşti pe tipul care se ocupă de mâncare, îi poţi spune: «Mai vreau». Dar nu poţi face asta cu timpul. Nu poţi construi o conductă mai mare de timp şi să spui: «Mai vreau». Nimeni nu poate trăi mai mult de o secundă o dată. În acest sens, deci, toţi sunt cu adevărat egali. Acum, acest singur fapt face ca timpul să fie cel mai preţios dintre toate lucrurile. Acest factor ne obligă la o concluzie inevitabilă: Trebuie să facem ca timpul să lucreze pentru noi - este cea mai perisabilă şi nenegociabilă bogăţie pe care o avem. Trebuie să facem productivă fiecare secundă.

Dacă am rămas fără bani, ne putem duce la prietenul nostru bancherul şi să împrumutăm ceva. Dacă avem un surplus de bani, îi putem economisi pentru zile negre. Nu putem face la fel cu timpul. Dacă fabrica noastră este capabilă să producă mai mult decât putem folosi zilnic, putem depozita marfa; o putem trece în inventar; o putem folosi mai târziu. Nu putem face la fel cu timpul. Dacă avem o idee nemaipomenită, o putem scrie pe hârtie, păstrând-o pentru mai târziu. Nu putem face la fel cu timpul. Dacă dorim să fim necinstiţi, putem falsifica bani - tipărim banii noştri. Nu putem face la fel cu timpul. Putem fura mărfuri, putem plagia un autor. Nu putem face la fel cu timpul. Timpul este singurul lucru cu care avem de-a face pe care nu îl putem falsifica, fura, plagia, obţine prin fraudă, depozita sau trece în inventar. Şi nici o forţă de pe Pământ nu poate schimba asta. Atunci când încheiem o afacere cu bătrâna doamnă cu coasa, putem observa că ea are un mic afiş chiar deasupra maşinii înregistratoare de casă: TOATE VÂNZĂRILE SUNT DEFINITIVE. MARFA NU SE SCHIMBĂ, NU SE RETURNEAZĂ, BANII NU SE DAU ÎNAPOI. Nu putem să o luăm de la început şi să schimbăm lucrurile pentru nimic în lume. Dacă nu obţinem ce dorim atunci când facem negoţ cu timpul, nu există nici o posibilitate de a modifica tranzacţia".

Dan continuă, spunând că activitatea, munca, productivitatea se află la acelaşi nivel cu planificarea şi organizarea ce le preced: *„Nu putem munci la un înalt nivel al productivităţii şi la un nivel scăzut al planificării.* Dacă va trebui să călătorim pe autostrada productivităţii, autostrada planificării trebuie să ne conducă la aceasta. Trebuie să planificăm fiecare secundă care se află la dispoziţia noastră şi să o

folosim în proporţia potrivită". Dan adaugă un gând pe care, dacă îl acceptăm, ne va mări cu siguranţă productivitatea şi utilizarea eficace a timpului:

De ce nu avem niciodată timp să facem ceva cum trebuie, dar avem întotdeauna timp să o facem din nou?

Dan rezumă frumos şi elocvent atunci când spune: „Se pare că trebuie să parcurgem patru etape: (1) realizarea adevăratei valori şi a naturii perisabile a timpului; (2) punerea la punct a unui plan pentru mânuirea fizică a timpului; (3) înţelegerea faptului că un atac fulgerător nu va da rezultate deoarece atitudinea noastră referitoare la timp trebuie să se schimbe, obiceiurile noastre de a gândi şi a acţiona trebuie să se schimbe; (4) pentru ca această schimbare să aibă loc, trebuie să fie luate o decizie şi un angajament.

Poate că cele mai importante lucruri pe care le vom spune aici şi acum sunt următoarele două: *decizie* şi *angajament*. Toate regulile din lume, toate tehnicile cunoscute de om, toate uneltele pe care le-am creat, toate planurile pe care le-am făcut vreodată, toate ideile pe care vi le-am sugerat aici - niciuna dintre acestea nu face doi bani, nici una nu va produce o fracţiune de secundă de timp câştigat, dacă nu luăm şi până ce nu luăm decizia că o vor face şi nu ne luăm angajamentul că o vom face. Va fi uşor în înflăcărarea inspiraţiei; va fi simplu în dorinţa de moment să întrevedem o mulţime de timp câştigat, o mulţime de timp în care putem face toate acele lucruri pe care am dorit întotdeauna să le facem, dar fără o decizie fermă, irevocabilă, fără un angajament adevărat, nu se poate face nimic şi nu se va întâmpla nimic. Decizia trebuie să fie - angajamentul trebuie să fie - de a dezvolta atitudini care vor face ca timpul să ne servească, care vor face ca fiecare secundă de viaţă să merite a fi trăită. Un asemenea angajament poate fi luat; o asemenea atitudine poate fi dobândită. Cunoştinţele sunt ale noastre, posibilităţile se află în noi - nu în afară, în vreo formulă magică, ci înlăuntrul nostru, unde se află întreg potenţialul pentru propria noastră dezvoltare.

În paginile de publicitate ale unui ziar a apărut următorul anunţ:

PIERDERI Undeva, între răsărit şi apus - o oră de aur acoperită cu şaizeci de minute de argint, fiecare încrustat cu şaizeci de secunde de diamant. Nu se oferă nici o recompensă. Sunt pierdute pentru totdeauna.

Dumneavoastră aţi dat acest anunţ? Îl veţi da oare şi mîine?".

Nu ştiu cum anume aţi reacţionat dumneavoastră la toate acestea, dar pe mine m-au inspirat şi m-au motivat, dar m-au şi provocat. Da, cred că motivaţia este importantă. Cred că trebuie să fim motivaţi pentru a accepta în mod clar şi pentru a înţelege acest extraordinar de semnificativ sfat pe care ni l-a dat Dan Bellus.

CE TREBUIE *SĂ CUNOŞTI* DESPRE ATITUDINE

Allan Cox, autorul cărţii de mare succes *Confessions of a Corporate Headhunter*, vorbeşte foarte mult despre atitudine şi, în urma unui sondaj de opinie făcut în rândul a 1 173 de cadre de conducere din 13 corporaţii, a obţinut câteva opinii puternice şi informaţii reale. El afirmă: „Atitudinea determină forţa. Determină direcţia. Cadrele de conducere americane cred că faptul de a avea o atitudine pozitivă este responsabil de avansarea în carieră". În sondajul său el a pus următoarea întrebare: „Ce anume aţi descoperit în legătură cu impactul gândirii pozitive?". Printre cadrele de conducere de vârf, 49% au spus că aceasta a afectat foarte puternic propriul succes şi 46,5% au spus că a fost un factor „semnificativ". Pe scurt, 95,5% dintre aceste persoane au spus că atitudinea lor a jucat un rol puternic sau semnificativ în succesul lor. Restul nu au răspuns la întrebare. Pe de altă parte, Cox subliniază că, *dintre cei cu care au de-a face persoanele din conducere, cel ce gândeşte negativ a fost condamnat, acordându-i-se un termen scurt până la executarea sentinţei.*

Domnul Cox subliniază că gândirea pozitivă nu înseamnă să manipulezi sau să fii manipulat. Nu înseamnă să fii emfatic, nu înseamnă să fii naiv. Nu înseamnă să fii fals entuziasmat sau optimist. Mai important, poate, nu înseamnă să negi accesele de descurajare

periodice, normale. A gândi pozitiv nu înseamnă nici o *experienţă legiferată*. Prin asta vrea să spună că nu o poţi practica doar pentru că cineva îţi spune să o faci sau că o poţi extinde, selectiv, să zicem, acasă şi să o excluzi de la locul de muncă. El subliniază că viaţa ne pune în faţă, în mod constant, obstacole şi ocazii favorabile. Gândirea pozitivă înseamnă să ai de-a face, în mod constructiv, cu ambele.

UN DAR IMPORTANT PE CARE ÎL POŢI OFERI CELORLALŢI

Unul dintre lucrurile cele mai importante şi pozitive pe care le putem oferi celorlalţi este *speranţa* plină de sens, încurajată şi credibilă - speranţa că viitorul va fi strălucit pentru ei, indiferent de locul în care se află în acest moment. Nu voi uita niciodată un incident ce s-a petrecut la un hotel din Marco Island, Florida, cu câţiva ani în urmă. Mă aflam împreună cu un prieten în camera mea când o cameristă a bătut în uşă şi ne-a cerut permisiunea să facă curat în cameră. Pentru că nu era nici o problemă, am invitat-o să îşi facă treaba.

Muncea de mai puţin de un minut când ne-am întrerupt conversaţia şi am început să mă uit la ea. Deşi era destul de corpolentă, se mişca cu o viteză uimitoare. Din trei mişcări rapide a scos pătura şi cearşafurile de pe pat. A scos apoi, simultan, feţele de pernă de pe ambele perne. A luat cearşaful şi l-a aşezat repede pe saltea, pe o jumătate a patului. Apoi a pus pătura curată pe deasupra, cearşaful pentru pătură şi cuvertura de pat. A înfăţat perna şi a terminat astfel o jumătate a patului.

În acest moment s-a deplasat repede de cealaltă parte a patului şi a terminat şi această jumătate într-un timp record. Pentru mine, este un mister cum s-a descurcat cu următoarea mică manevră, dar cumva, din partea opusă a patului, a aruncat cuvertura şi perna (pe care le împăturise îngrijit pe partea cealaltă) la locul potrivit şi, cu încă două mişcări rapide, patul era gata.

Nu exagerez când spun că a făcut acest pat în mai puţin de jumătate din timpul necesar altei persoane. Deoarece am servit vreme de doi ani în marină şi am făcut câteva sute de paturi eu

însumi, consider că mă pricep în domeniu. Dar această doamnă era de departe cea mai bună pe care am văzut-o vreodată.

Curiozitatea m-a făcut să cer unele informaţii, aşa că am întrebat-o dacă se supără că îi pun câteva întrebări. Mi-a răspuns, cu bunăvoinţă: „Nu, daţi-i drumul", dar între timp a continuat să facă curat în cameră. Mai întâi am întrebat-o dacă lucrează cu ora sau este plătită în funcţie de câte camere curăţă. Mi-a spus că este plătită în funcţie de câte camere curăţă. Am întrebat-o zâmbind: „Pariez că vă descurcaţi foarte bine, nu-i aşa?". Pentru prima dată s-a oprit şi a spus: „Ei bine, ca să fiu sinceră, am o familie numeroasă şi sunt singura care aduce bani în casă, aşa că trebuie să muncesc din greu". Apoi a zâmbit şi a continuat: Da, mă descurc foarte bine".

NU ESTE IMPORTANT DE UNDE ÎNCEPI

Mi-ar plăcea să completez această istorie spunând că i-am aflat numele şi adresa şi doi ani mai târziu i-am scris pentru a descoperi că era managerul hotelului. Din nefericire - şi pentru mine curios -, nu i-am aflat adresa, aşa că nu pot termina povestea ei cu acest gen de notă. Totuşi, pariez că încă se mai descurcă „foarte bine".

După aproape un an, am ţinut o conferinţă la Zanesville, Ohio, şi am luat prânzul cu directoarea unui motel şi preşedinta Camerei de Comerţ şi cu un prieten de-al meu. Am istorisit povestea acelei femei şi directoarea motelului a spus: „Evident, nu a fost vorba despre mine, dar ar fi putut fi". Ne-a mai spus că atunci când a terminat liceul s-a căsătorit şi a trebuit să muncească. Singura slujbă pe care a găsit-o a fost cea de cameristă la motel şi sarcina sa era să facă curăţenie în camere. Cu toate acestea, s-a hotărît să muncească din greu şi cât mai bine. Rezultatul a fost că peste şase luni era manager pe etaj la motel. Câteva luni mai târziu, era manager al departamentului gospodărie. Peste aproximativ un an, a fost mutată în restaurant, mai întâi ca director adjunct şi puţin după aceea ca director. Peste câţiva ani, era manager la Holiday Inn, Zanesville, Ohio, unde muncea de mai mulţi ani. Această doamnă, care se numeşte Nan Gump, ar fi putut foarte bine să rămână în postul cu care a trebuit să înceapă... în schimb, a realizat că este mult mai important locul în care îţi închei

activitatea. Vă reamintesc, aceasta este, în esenţă, ceea ce am spus despre coautorul meu la începutul acestei cărţi.

POŢI SĂ „STAI" MOTIVAT?

Dintre toate subiectele de pe Pământ, cu siguranţă unul dintre cele mai palpitante şi mai confuze este subiectul motivaţiei. Următorul exemplu „deschide uşa" şi se ocupă de una dintre faţetele acestui subiect interesant.

Nu ştiu cum „staţi" atunci când staţi la coadă sau aşteptaţi să se întâmple ceva, dar nu am să uit niciodată un mic incident care s-a petrecut în Washington, D.C., şi care descrie destul de bine concepţia persoanei obişnuite despre ce înseamnă motivaţie şi ce face o persoană motivată. Am ţinut o conferinţă pentru National Federation of Parents for Drug-Free Youth, iar reacţia publicului a fost foarte agreabilă. Publicul a râs în momentele potrivite, a dat din cap în semn de aprobare în momentele potrivite, a aplaudat în momentele potrivite şi m-a ovaţionat, în picioare, când am terminat de vorbit. Complimentele curgeau din toate părţile. Dacă soţia mea ar fi fost acolo, i-ar fi plăcut la nebunie tot ceea ce spuneau despre mine! Copiii mei ar fi crezut fiecare cuvânt. Pe scurt, a fost o ocazie în care m-am simţit „la înălţime".

În dimineaţa următoare, eram la restaurant, aşteptând ca un chelner să îl aşeze la masă pe clientul de dinaintea mea. Stăteam în picioare, aşteptând liniştit să se întoarcă. Pe când stăteam acolo, trei femei, care asistaseră la conferinţa pe care o ţinusem în seara precedentă, s-au alăturat grupului de persoane care stăteau la coadă, în spatele meu. Cele trei femei au gândit, evident, că nu le pot auzi sau că nu sunt atent la ceea ce spun. Cu toate acestea, iată ce am reuşit să prind. Prima doamnă: „Uite-l pe cel ce a conferenţiat în seara trecută". A doua doamnă: „Da, şi evident este o persoană «ce preferă să lucreze seara»". A treia doamnă: „Probabil că aşa este, deoarece acum nu prea arată a fi motivat".

Pentru a fi sincer, nu ştiu dacă tu „arăţi" motivat sau „stai" motivat. Presupun că femeile credeau că ar trebui să zâmbesc cu gura până la urechi sau poate că ar fi trebuit să sar în sus şi în jos şi să fac valuri

prin restaurant. Dacă asta este ideea lor despre o persoană motivată, tot ce pot să spun este că sunt tare departe de adevăr.

Întrebarea care mi se pune cel mai des este: „Sunteţi întotdeauna «la înălţime»?". Şi, fireşte, răspunsul este: „Nu, nu sunt întotdeauna «la înălţime»". Dar sunt „la înălţime" aproape 95% din timp. De obicei, dacă nu sunt „la înălţime", asta se întâmplă deoarece sunt extenuat ca rezultat al unui program încărcat. Bunul simţ şi experienţa îmi dictează atunci că trebuie să mă culc sau să fac jogging - ceea ce este exact ceea ce fac dacă este omeneşte posibil.

Trebuie să explic, totuşi, că există o mare deosebire între a fi „la înălţime" şi a fi „conectat". Cel ce este „conectat" douăzeci şi patru de ore pe zi face ceva mortal. Nu după multă vreme va fi extenuat şi probabil va sfârşi deprimat, poate chiar bolnav psihic. Chiar aşa, sau eforturile de a fi mereu „conectat" ar putea duce la o dependenţă tragică de droguri, de care se plâng mult prea mulţi (chiar şi unul este prea mult) dintre tinerii care au fost amăgiţi să creadă că trebuie întotdeauna să fii „conectat" şi să te simţi bine.

CINE ESTE DE FAPT MOTIVAT?

Din nefericire, foarte mulţi oameni cred că o persoană „motivată" este un individ ce se entuziasmează în gura mare, un extravertit care face zgomot şi se află în centrul atenţiei, fie că se află într-un grup de zece sau de zece mii de oameni. Aceasta nu înseamnă în mod necesar motivaţie, dar probabil că poate fi „isterie", iar isteria dă motivaţiei o proastă reputaţie. Nu spun că extravertitul nu este motivat, pentru că *ar putea fi*, dar a vorbi tare nu înseamnă în mod necesar a fi motivat. Unii dintre cei mai „la înălţime" şi motivaţi oameni pe care i-am cunoscut sunt tăcuţi şi modeşti. Un lucru este evident: Poţi fi „la înălţime" şi motivat în timp ce faci jogging, citeşti, te rogi, gândeşti, îţi ţii de mână prietena şi chiar în timp ce dormi.

În timp ce scriam acest paragraf, Roşcata mă aştepta să plecăm la plimbare în Grădina Botanică, pe malul fluviului Brisbane, în Brisbane, Australia. A fost o experienţă „înălţătoare"! Vegetaţia, arbuştii, florile, stâncile, plantele, păsările, ambarcaţiile, apa şi oamenii au fost frumoşi, fascinanţi şi relaxaţi. În nici un moment, în timpul plimbării, nimeni nu

ne-a acuzat că am fi „conectaţi", mai ales atunci când ne-am aşezat pe o bancă pentru a ne uita la raţe şi la celelalte păsări care căutau, neobosite, mâncare. Cu toate acestea, a fost, fără îndoială, o experienţă „înălţătoare" şi îmi va rămâne mereu în amintire ca un interludiu foarte plăcut, motivant.

Aş mai putea adăuga, de asemenea, că acest proces ajută la curăţarea gunoiului şi pânzelor de păianjen ale zilelor de ieri ale vieţii, pentru a acţiona mai eficient în prezent. Un alt avantaj este acela că acest gen de *meditaţie* te va ajuta să elimini o mulţime de *medicamente*.

Da, viaţa poate fi - chiar *ar trebui* să fie - „pigmentată" din când în când cu experienţe „înălţătoare". Pentru mine, să alerg cu nepoatele mele sau cu fiica mea Cindy, să joc golf cu soţia mea sau cu fiul meu, o predică mişcătoare, o muzică inspirată, un imn religios sau o piesă de teatru despre viaţa adevărată, în care binele învinge răul, este întotdeauna o experienţă „înălţătoare". Aceste lucruri mă motivează atunci când trebuie să mă apuc de vorbit şi de scris, lucruri cerute de profesia mea.

Bănuiesc că şi dumneavoastră sunteţi la fel şi, ca şi mine, aveţi anumite lucruri care *nu* vă motivează suficient pentru a realiza cele mai bune performanţe. S-ar putea să fie vorba de un anumit aspect de la locul de muncă, cum ar fi completarea hârtiilor sau şedinţele lungi şi plicticoase. Poate că este vorba de contactarea unor potenţiali clienţi la telefon sau de cumpărătorii nemotivaţi. Poate că este vorba de a încerca să stăpâneşti frustrările altor oameni atunci când simţi că te-ai săturat de propriile tale necazuri de o viaţă. Întrebarea ar trebui să fie: „Este posibil să fii motivat de ceva pentru care *nu* eşti motivat chiar acum?". Răspunsul este un DA hotărît! Mai ales dacă înţelegi că majoritatea micilor probleme, amânate, vor fi din ce în ce mai mari.

Va fi încă şi mai uşor atunci când vei înţelege o formulă simplă, pe care am denumit-o *Formula celor trei A pentru dezvoltarea motivaţiei*. Următoarele trei capitole sunt dedicate acestei formule.

Înainte de a intra cu adevărat în acest concept al motivaţiei, permiteţi-mi să mai fac o subliniere. Poţi fi motivat cum ai vrut să fii întotdeauna. Se prea poate, totuşi, ca în viaţa ta să existe cineva care să nu fie la fel de motivat cum ţi-ai dori tu. Deci, în timp ce citeşti

următoarele capitole, nu uita că le citeşti din două perspective: (1) Cum mă vor ajuta aceste informaţii să obţin performanţe deosebite? (2) Cum mă vor ajuta aceste informaţii să îi ajut pe ceilalţi să obţină performanţe deosebite? Vei fi mulţumit cu răspunsurile pe care le vei afla la ambele întrebări - îţi garantez!

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. **Trebuie să înţelegi motivaţia pentru a-i motiva în mod constant pe ceilalţi.**
2. **Obligaţia managerului este să cultive resursele umane.**
3. **Ceea ce doresc cu adevărat oamenii care muncesc este un manager cu aptitudini de conducător în ale cărui competenţă şi atenţie să se poată încrede.**
4. **Unul dintre cele mai importante lucruri pe care le putem oferi celorlalţi este speranţa, cu sens, încurajată şi credibilă.**
5. **Unde începi nu este la fel de important ca unde sfârşeşti.**
6. **Poţi fi „la înălţime“ fără a fi „conectat“.**

DE CE CONDUCI... DE CE TE URMEAZĂ

Adevăratele motive ale acţiunilor noastre, ca şi adevăratele tuburi ale unei orgi, sunt de obicei ascunse privirilor. Însă pretextul, împodobit şi gol pe dinăuntru, este plasat cu pompă în faţă, pentru spectacol.

Charles Caleb Colton

A fi informat
Analiză
Acţiune

13

Primul A din Formula celor trei A vine de la *A fi informat*. Când vorbesc despre a fi informat, mă refer la răspunsurile la întrebarea *De ce?* De ce citeşti această carte? De ce continui să lucrezi la locul tău de muncă? De ce continui să te implici în activităţile de zi cu zi, care îţi umplu viaţa? Răspunsul *onest* la întrebarea *De ce?* este şi răspunsul la motivaţia ta *personală*. Nu este motivaţie aceea care ţi-a fost impusă de altcineva; este motivaţia ta personală. Unul dintre scriitorii de succes a sugerat să luăm cuvântul *motivaţie* şi să punem o bară între literele *v* şi *a* - şi dacă ai doar un pic de imaginaţie, poţi vedea două cuvinte. Cuvântul din stânga este *motiv*, iar cuvântul din dreapta este *acţiune (action* în limba engleză*)*. Oamenii motivaţi au un motiv; au o raţiune, un scop sau o cauză. Şi

motiv/ation

apoi acţionează având la bază această raţiune, scop sau cauză. Întrebare: *V-aţi gândit la asta vreodată?*

Un prieten de-al meu, care urma colegiul, a fost înscris la un curs de engleză, care începea sâmbăta, la ora 7,30 A.M. El spunea: „Membrii consiliului m-au văzut venind, nu-i aşa? Probabil că şi-au spus: «Băiatul ăsta arată ca şi cum tocmai a picat dintr-un camion cu napi. Să-l înscriem la cursul de engleză de sâmbătă, la ora 7,30 A.M., şi probabil că va veni!» Au făcut-o şi am făcut-o!".

A continuat, spunându-mi că profesorul a intrat în clasă şi le-a dat imediat o temă. Studenţii trebuiau să scrie o scurtă compunere cu titlul „De ce urmez colegiul". Studenţii au început să scrie, însă după aproximativ zece minute, unul dintre ei s-a ridicat şi a ieşit din clasă. Când s-a terminat ora, câţiva dintre prietenii săi s-au dus în curte să îl caute pe studentul care ieşise din clasă. Destul de sigur pe sine, Ray stătea în faţa bibliotecii. „Ray, ce faci?", l-au întrebat prietenii săi, nedumeriţi.

„Caraghios, nu m-am gândit niciodată la asta", a spus Ray, „dar nu vreau să urmez colegiul! Singurul motiv pentru care mă aflu aici este acela că şi voi sunteţi aici şi vechii mei prieteni sunt aici, iar mama şi tata doreau să merg la colegiu. Nu vreau să urmez colegiul. Vreau să muncesc în uzina în care munceşte tatăl meu, să mă căsătoresc, să am o familie, să joc baseball seara şi să îmi petrec weekend-urile cu familia. Pur şi simplu nu m-am gândit niciodată până ce profesorul acela nu a pus întrebarea."

Adevărata ironie a acestei istorii este că Ray era un elev de liceu de nota zece şi probabil că ar fi putut deveni cineva dacă ar fi continuat să studieze. Totuşi, cu această atitudine, ar fi fost un medic, un avocat, un om de ştiinţă, un profesor, un manager mediocru. Ar fi fost mediocru pentru că nu îşi identificase propriile motive, scopuri sau cauze personale. Dacă trebuie să ne motivăm noi înşine, trebuie să

înfruntăm, cu onestitate, adevăratele motive pentru care facem lucrurile pe care le facem.

Dacă vrem să îi motivăm pe ceilalţi, trebuie să descoperim care sunt motivele, scopurile sau cauzele lor. Oamenii nu vor fi motivaţi de raţiunile *tale*. Ei vor fi motivaţi de propriile lor raţiuni. Trebuie să înţelegem că *toată lumea* ascultă *acelaşi* post de radio. Postul este WII-FM, iniţiale ce provin de la: *What's In It For Me*? Dacă vrei să îi motivezi pe alţii, aceasta este informaţia pe care trebuie să le-o dai. Va trebui să descoperi motivele, scopurile sau cauzele lor - şi apoi să îi încurajezi să treacă la acţiune.

Prima dată când încerci să descoperi care sunt motivele celuilalt, probabil că vei obţine un răspuns pe care acesta crede că vrei să îl auzi. Dacă însă continui, vei obţine un răspuns pe care cineva foarte apropiat de acea persoană va dori să îl audă. Şi dacă mergi mai departe, s-ar putea să obţii *adevărul*. Oamenii nu vor să inducă în eroare. Doar că ei nu s-au gândit suficient la ceea ce este important pentru ei. Vezi tu, banii nu motivează pe toată lumea. Dacă ai un milion de dolari şi îi aşezi, în teancuri, formând o măsuţă pentru cafea în living, iniţial vei fi foarte emoţionat şi îi vei invita pe toţi prietenii şi vecinii să vadă „măsuţa ta pentru cafea de un milion de dolari". După aproximativ trei săptămâni, probabil că vei fi plictisit de „monstruozitatea verde" din living. Banii nu sunt un motivator... *ceea ce putem face cu banii* este ceea ce ne motivează, de fapt, pe noi şi pe ceilalţi. Fie că este vorba de cea mai mare casă de pe stradă sau de cea mai mare donaţie pentru orfelinat, motivele noastre variază foarte mult. Înţelegerea onestă a motivelor noastre (sau ale celorlalţi) este primul pas pe calea înţelegerii motivaţiei.



MOTIVAŢIA DETERMINATĂ DE TEAMĂ

Motivaţia apare în trei forme. Prima este *motivaţia determinată de teamă*. În cea mai mare parte a cazurilor, este temporară, însă există ocazii în care este eficace. Atunci când economia se află într-o perioadă de criză şi sunt mai mulţi muncitori decât locuri de muncă, mulţi muncitori vor face, în mod conştient, un efort mai mare pentru a fi extrem de productivi, încercând să îşi păstreze locul de muncă. Vor veni mai devreme la serviciu, vor rămâne peste program şi vor face mai mult în timp ce se află acolo. Totuşi, dacă acesta este singurul lor motiv, există şansa ca peste o anumită perioadă de timp să se plictisească de această situaţie şi să se întoarcă la vechile lor obiceiuri şi, dacă economia se află încă la pământ, vor sfârşi prin a-şi pierde locul de muncă. Temporar, totuşi, va merge, iar ca rezultat se va constata o creştere a productivităţii în cazul lor.

Motivaţia determinată de teamă este de asemenea eficace în cazul unui copil care abia începe să umble şi care ajunge acum la lucruri pe care le-ar putea distruge sau care ar putea fi periculoase pentru el. Câteva palme uşoare peste mână îl vor convinge, în majoritatea cazurilor, că nu este în interesul lui să continue „cursa" respectivă şi va renunţa.

Motivaţia determinată de teamă dă rezultate şi în cazul unui copil de şase, şapte sau opt ani, care începe să deprindă obiceiuri rele, cum ar fi fumatul. Ameninţarea, din partea părinţilor, că „îi vor da pantalonii jos" dacă îl prind cu ţigara este foarte eficace şi nu va mai încerca să fumeze. Totuşi, aceeaşi abordare a problemei în cazul unui băiat de cincisprezece ani nu va avea nici o valoare şi s-ar putea chiar să aibă efectul opus.

Pe piaţă, motivaţia determinată de teamă este uneori temporar eficientă pentru a-i ţine pe muncitori, a-i face să muncească în echipă, să coopereze şi chiar să fie utili superiorilor. Dar, din nou, rezultatele sunt temporare şi pe termen lung pot avea chiar efecte opuse.

MOTIVAŢIA DETERMINATĂ DE STIMULENTE

Al doilea gen de motivaţia este *motivaţia determinată de stimulente.* Noi toţi, cei din sfera afacerilor, am văzut tabloul familiar cu măgarul care trage căruţa având înaintea ochilor un morcov. Motivaţia măgarului de a trage este evident de a ajunge la morcov şi de a muşca din el. Cu acest stimulent, încărcătura a devenit suficient de uşoară; măgarul trebuie să fie suficient de flămînd încât să vrea să muşte din morcov; iar morcovul trebuie să fie suficient de dezirabil pentru ca măgarul să vrea să ia o bucăţică. Cu toate acestea, dacă eventual nu reuşeşte să aibă bucăţica de morcov, măgarul va recunoaşte că este vorba despre o înşelătorie şi se va opri din tras.

Singura problemă este că, atunci când îi dai măgarului o bucată suficient de mare de morcov, nu îi va mai fi foame şi, în consecinţă, motivaţia de a trage va fi foarte mult redusă. În acest punct, singurul mod în care îl poţi face să tragă este să uşurezi încărcătura, să micşorezi băţul şi să îndulceşti morcovul. Problema este că în lumea afacerilor avem de-a face cu o încărcătură care este dictată de condiţiile pieţei şi, dacă o uşurezi prea tare sau dacă îi dai măgarului o bucată prea mare de morcov (sau profitul generat de sistemul liberei iniţiative), operaţia nu mai este profitabilă şi vom ajunge, în cele din urmă, să închidem firma. Aminteşte-ţi: Beneficiile de astăzi sunt aşteptările de mâine. Deci ce faci? Răspuns: Schimbă măgarul cu un cal pur-sânge şi fă-l să vrea să alerge.

MOTIVAŢIA DETERMINATĂ DE SCHIMBARE SAU DE DEZVOLTARE

Am ajuns astfel la al treilea gen de motivaţie, şi anume *motivaţia determinată de dezvoltare.* Scopul primar al motivaţiei determinate de dezvoltare este de a schimba modul de a gândi, capacitatea şi motivaţia muncitorului. Trebuie să îl facem să dorească să tragă căruţa (să facă ce trebuie). Trebuie să îi oferim motive pentru a face ceea ce dorim noi să facă şi ceea ce vrea el să facă. Cu alte cuvinte, trebuie să lucrăm cu angajaţii până la nivelul în care îi putem ajuta

să obţină lucrurile pe care le doresc de la viaţă. Este un scop important al cărţii *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*: să ofere metode, procedee şi tehnici concrete pentru a-l ajuta pe fiecare individ să se dezvolte şi a-l inspira în aşa fel încât să muncească mai bine - nu numai în avantajul companiei, ci şi în avantajul lui. Aşa cum am spus mai înainte, în realitate facem parte cu toţii din „aceeaşi echipă" şi, în consecinţă, avem aceleaşi obiective. Atunci când atât managerii, cât şi muncitorii înţeleg în mod clar că se află de aceeaşi parte a baricadei, ambele părţi vor dori, vor fi chiar nerăbdătoare să coopereze.

Pe când eram un băieţel, prietenii mei şi cu mine mergeam destul de des pe o porţiune abandonată de cale ferată. Fiecare din noi încerca să îşi menţină echilibrul pe şină şi să meargă mai departe, dar, inevitabil, după câţiva paşi, cădeam. Cădeam, dar observând asta, doi dintre noi s-au aşezat pe cele două şine opuse, s-au luat de mână şi, împreună, ar fi putut merge la nesfârşit.

Sunt convins că în lumea afacerilor, atunci când managerul şi muncitorul, proprietarul şi angajatul înţeleg foarte bine că se află de aceeaşi parte a baricadei şi au aceleaşi obiective, dacă îşi vor „da mâna" şi vor munci împreună, toţi vor avea de câştigat. Atunci nu numai că ne vom dezvolta la potenţialul maxim ca indivizi, dar vom realiza, de asemenea, productivitatea maximă în compania noastră, ceea ce asigură stabilitatea şi dezvoltarea acestei companii. Acesta este genul de gândire şi motivaţie care va aduce rezultate optime şi beneficii permanente pentru muncitori şi manageri.

Sunt convins că toţi sunt motivaţi, la un moment dat, în viaţa lor de ceva. Câştigătorii sunt motivaţi o mare parte din timp. *Liderii câştigători* sunt motivaţi cea mai mare parte a timpului şi *aproape* întotdeauna în perioadele de criză. Prietenul meu Gene Lewis, unul dintre cei mai de bun simţ lideri cu care am avut privilegiul să lucrez, împărtăşeşte această analogie, care arată cu claritate ce se întâmplă cu foarte mulţi oameni:

> Licuriciul nu „pescuieşte" în apă, ci în aer. El ţese şi lasă în jos fire fine, lipicioase. Atunci când o insectă - ţânţar sau altceva -, atrasă de lumină, se loveşte de una dintre aceste „undiţe" ciudate, ea este

prinsă. Licuriciul se învârteşte în jurul firului şi consumă captiva. După ce se satură, licuriciul „stinge" lumina. Altminteri, lansează o altă undiţă pentru o altă „bucăţică". Luminiţa care îi dă licuriciului frumuseţea sa nepământeană nu este răspândită de licuriciul „sătul". Luminile scânteietoare sunt produse de licuricii flămânzi şi nerăbdători să îşi devoreze prada.

Licuricii, aceste creaturi unice, au calităţi comune cu cele ale fiinţelor umane. În cazul nostru, ca şi în cazul lor, stomacul plin aduce adesea o stare de automulţumire care întunecă dorinţa de realizare.

Tânărul care porneşte în viaţă este îmboldit de puternice stimulente gen „pâine şi unt". Pentru a fi sigur că va mânca în mod regulat, el trebuie să treacă anumite teste. El trebuie să fie în stare să stăpânească problemele fundamentale ale afacerii şi să se adapteze la condiţiile care duc la succesul acelei afaceri. Flămând de dorinţa pentru cele necesare vieţii, el „pescuieşte" în această afacere cu toată seriozitatea şi dacă are calităţile potrivite, „strălucirea" sa atrage succesul.

Însă, după ce a avut succes, el se confruntă cu un alt fel de test. Este el oare încă impulsionat de o puternică dorinţă de a pescui din greu pentru a prinde peştele cel mare?

Mulţi care trec testele iniţiale cu brio sunt opriţi de acest al doilea test. Ei se opresc în vârful primului deal. Sunt atât de dornici să se bucure de fructele succesului lor încât nu mai vor să facă eforturile de a-şi desăvârşi educaţia, de a se instrui cu oameni de specialitate sau de a face orice altceva pentru a ajunge la grade mai înalte de servicii şi de avansare personală.

Evident, Gene nu vorbeşte despre *lideri* în acest ultim paragraf. Adevăraţii lideri, care sunt cu adevărat motivaţi, vor folosi un succes pentru a edifica unul încă şi mai mare. Un lider ştie că el este un exemplu pentru subordonaţi care caută ghidare şi direcţie. *Ca manager, el*

ştie că va măsura şi va judeca după numărul subordonaţilor care îl depăşesc. El înţelege cât se poate de clar că semnul măreţiei constă în abilitatea de a o dezvolta în ceilalţi.

UN ELEMENT ÎNŢELES DE MULTE ORI GREŞIT

Dacă ai de gând să fii unul dintre cei ce obţin performanţe deosebite, este important să înţelegi ce înseamnă de fapt fericirea. Mulţi oameni afirmă că sunt fericiţi atunci *când* câştigă o excursie în Hawaii, la New York sau în Bermude. Mulţi oameni spun că vor fi fericiţi atunci când se vor muta în casă nouă, dar nu vor fi. Apoi vor fi fericiţi atunci când vor termina de aranjat grădina, dar nu vor fi. Apoi spun că vor fi fericiţi atunci când vor pune noile draperii - dar nici asta nu este adevărat. Apoi vor fi fericiţi atunci când vor plăti ipoteca, dar, din nou, se înşeală. Vor fi fericiţi atunci când vor termina de amenajat locul acela de lângă lac - însă iarăşi pur şi simplu nu este aşa.

Fericirea nu este o chestiune referitoare la când - este *ACUM!* Nu ceea ce *ai* te face fericit, ceea ce *eşti* te va face fericit! Lucrurile materiale nu ne vor face fericiţi. Aşa cum am subliniat mai devreme, Adam şi Eva au avut întreaga lume (inclusiv, după câte ştiu eu, mineralele). Dumnezeu le-a dat totul în stăpânire - cu excepţia unui singur pom. El i-a instruit cu grijă să nu mănânce fructul acelui pom. Cu toate posesiunile materiale pe care le aveau, care a fost singurul lucru pe care l-au dorit? Aţi ghicit: fructul acelui pom.

BANII ŞI POZIŢIA PE CARE O AI NU TE VOR FACE FERICIT

Mulţi oameni spun: „Când voi avea un milion de dolari, atunci voi fi fericit deoarece vor fi în siguranţă“, dar nu este în mod necesar aşa. Majoritatea oamenilor care agonisesc un milion de dolari vor un altul şi apoi un altul. Sau ar putea să fie ca un bun prieten de-al meu care a câştigat şi a pierdut fiecare cent din acel milion de dolari. Asta nu l-a deranjat deloc. Nu era emoţionat, însă mi-a explicat: „Zig, încă mai ştiu tot ce este necesar pentru a face încă un milion de dolari şi am

învăţat ce să fac pentru ca să nu îl pierd. Mă voi pune pur şi simplu pe treabă şi îl voi câştiga din nou". A făcut exact aşa - şi mai mult. Nu, siguranţa nu se bazează pe bani. Generalul Douglas MacArthur a spus că siguranţa se află în abilitatea noastră de a produce - şi cred că are dreptate.

Mulţi oameni spun: „Voi fi fericit atunci când voi reuşi să fiu în fruntea companiei, deoarece siguranţa asta înseamnă - ca eu să fiu persoana care conduce". Nu este adevărat. Aşa cum o ştiţi foarte bine, poţi ajunge chiar preşedintele Statelor Unite ale Americii, dar dacă nu te descurci aşa cum trebuie în această funcţie, o vei pierde! Nu, dacă urmează să avem fericire, siguranţă şi să continuăm să fim motivaţi, trebuie să înţelegem că siguranţa vine din interior. Ea constă în capacitatea noastră de a produce. După părerea mea, unul dintre cele mai bune mijloace de a fi siguri că vom continua să producem chiar atunci când trebuinţele noastre au fost satisfăcute de mult este de a continua să punem în practică principiile şi procedeele pe care le-am susţinut în cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite.*

OAMENII FERICIŢI ŞI CARE OBŢIN SUCCES AU UN MOTIV PENTRU CEEA CE FAC

Un texan foarte bogat avea o fată de vârsta măritişului şi s-a hotărît să dea o petrecere pentru ca aceasta să-şi „facă debutul în societate"*. Aceasta însemna pur şi simplu că urma să îi invite pe toţi burlacii din zonă la el acasă pentru a-i observa mai bine - cei ce se ocupă cu vânzările numesc asta „prospectare de grup". Motivul său era evident: voia ce era mai bun pentru fiica sa.

Atunci când toţi bărbaţii eligibili de pe o rază de o milă au ajuns la ranch-ul său de două sute de mii de acri (care număra mai multe sonde de petrol şi mii de capete de vite), i-a chemat pe toţi în jurul piscinei de dimensiuni olimpice, în care avusese ideea ciudată de a aduna şerpi, aligatori şi alte animale sălbatice. Le-a spus tinerilor că primul care va sări în piscină şi va înota o lungime va putea să alea-

* Am povestit această istorie în cartea *Raising Positive Kids in a Negative World.*

gă unul din următoarele trei lucruri: un milion de dolari bani gheaţă, zece mii de acri de pământ din cel mai bun sau mâna frumoasei sale fiice. A subliniat chiar că fiica sa era singura sa moştenitoare şi că atunci când el şi soţia sa vor muri, toată averea sa îi va aparţine acesteia şi bărbatului cu care se va căsători.

Abia terminase ce avea de spus că s-a auzit un plescăit la unul din capetele piscinei, urmat aproape imediat de apariţia unui tânăr ud leoarcă la celălalt capăt al piscinei. El stabilise un record mondial la înot, care nu va fi atins niciodată, cu atât mai puţin depăşit, parcurgând, în lungime, acea piscină.

Mulţimea de tineri şi tatăl fetei s-au grăbit către celălalt capăt al piscinei pentru a-l felicita pe tânăr; el aştepta acolo, nerăbdător. Gazda a spus, cu emoţie: „Ei bine, fiule, alege. Vrei milionul de dolari?". Tânărul a răspuns: „Nu, domnule". Apoi gazda a întrebat: „Vrei cei zece mii de acri din pământul meu cel mai bun?". Tânărul a răspuns: „Nu, domnule". În cele din urmă, gazda a spus: „Deci bănuiesc că vrei mâna frumoasei mele fete!". La asta, tânărul a replicat: „Nu, domnule". Cumva nedumerit şi uşor frustrat, tatăl fetei a întrebat: „Ei, bine, fiule, ce vrei de fapt?". Tânărul a răspuns: „Vreau să ştiu numele tipului care m-a împins în piscină!".

Este destul de evident că acest tânăr a avut un motiv pentru ceea ce a făcut. S-ar putea să nu fi fost cel la care vă aşteptaţi la început, dar avea un motiv. Întrebare: Ai un motiv pentru ceea ce faci? Ai identificat clar *raţiunea, scopul, cauza*... MOTIVUL? Doreşti să acţionezi conform acestei raţiuni, acestui scop sau acestei cauze?

O întrebare la fel de importantă: Dacă încerci să îi motivezi pe ceilalţi, ai identificat, *în mod clar*, raţiunea, scopul sau cauza lor? Sau încerci să îi determini să acţioneze conform motivelor *tale?* Oamenii de succes care se motivează pe sine şi pe ceilalţi îşi cunosc şi îşi identifică cu *onestitate* motivele - sau pe cele ale celor pe care doresc să îi motiveze - şi apoi fac paşii necesari pentru obţinerea succesului. Bunii manageri îi încurajează pe ceilalţi să facă paşii necesari pentru obţinerea succesului lor personal!

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Ştii de ce faci ceea ce faci?
2. Motivaţia = motivele pentru care acţionăm.
3. Fericirea nu înseamnă unde sau când, ci aici şi acum.
4. Pentru a te motiva pe tine, identifică motivele şi acţionează conform acestora; pentru a-i motiva pe ceilalţi, identifică motivele lor şi încurajează-i să treacă la acţiune.

Educaţia poate învinge paralizarea managementului

Numai cei educaţi sunt liberi.

Epictet

A fi informat

Analiză

Acţiune

14 Al doilea A din Formula celor trei A este *Analiza.* Atunci când vorbesc despre analiză, vorbesc despre educaţie. Există trei mari elemente imobilizatoare ce te împiedică să reuşeşti şi, de fapt, ne împiedică pe toţi să reuşim să facem lucrurile de care suntem capabili. Analiza şi educaţia reprezintă singurul mod prin care putem depăşi aceste elemente imobilizatoare. Acestea sunt teama, îndoiala şi neliniştea. Sunt trei moduri negative de a ne folosi imaginaţia.

Să privim mai îndeaproape conceptul de teamă*. Folosind doar o bucată de pânză şi un deget, aş putea veni în oraşul tău pentru a-ţi

* În limba engleză, autorul face legătura între FEAR şi *F*alse *E*vidence *A*ppearing *R*eal, ceea ce în limba română s-ar putea traduce cu: dovada falsă ce pare a fi adevărată.

jefui banca. Aş putea folosi bucata de pânză pentru a-mi acoperi faţa. Apoi mi-aş pune degetul în buzunar, ca şi cum aş avea o armă, pe care aş îndrepta-o către o anumită persoană. Dacă aş îndrepta-o către casieră şi aş spune: „Dă-mi banii!", îţi pot garanta că îi vor transpira palmele şi inima îi va bate mai repede. În acest moment, îmi va da banii. Toate dovezile ar fi false, dar deoarece vor părea a fi adevărate, casiera va acţiona ca şi cum ar fi adevărate.

Poate că aţi citit despre tânărul cubanez care a deturnat un avion către Cuba folosindu-se de o bucată de săpun. A pus bucata de săpun într-o cutie de pantofi, s-a dus la stewardesă şi a spus: „Hei, am o bombă!". Stewardesa a spus: „Ooooooooohhhhh, trebuie să mergem la pilot!". Cubanezul s-a dus la pilot şi i-a spus: „Hei, am o bombă şi aş vrea să merg în Cuba!". S-au dus în Cuba. Toate dovezile erau false, dar pentru că *păreau* a fi adevărate, căpitanul a acţionat ca şi cum ar fi fost adevărate.

O PROVOCARE PENTRU DUMNEAVOASTRĂ

Vreau să vă provoc să scrieţi în spaţiul prevăzut pe pagina următoare zece dintre lucrurile de care vă temeţi, de care vă îndoiţi şi care vă neliniştesc cel mai mult. Unii dintre dumneavoastră ar putea spune: „Am nevoie de mai mult de zece spaţii albe!". Nu, am spus zece dintre cele *mai mari* temeri, îndoieli şi nelinişti. Iată ce veţi descoperi dacă veţi avea curajul de a le pune pe hârtie: Din cele zece lucruri pe care le-aţi înşiruit, şapte sau opt s-au petrecut deja sau nu pot avea loc. Din cele care au rămas, nu aveţi nici un control asupra unuia sau a două dintre ele. Şi veţi descoperi că puteţi controla numai unul sau două lucruri.

Întrebare: Are sens să vă risipiţi energia întocmind o listă lungă cu lucruri pe care nu le puteţi controla în loc să vă concentraţi energia pe unul sau două din lucrurile cu care vă puteţi descurca în mod eficient? De vreme ce răspunsul este evident negativ, de ce nu reuşim să ne concentrăm energia asupra problemelor ce pot fi rezolvate? Răspuns: Refuzăm să ne concentrăm energia numai asupra problemelor ce pot fi rezolvate deoarece suntem creaturi ale obişnuinţei. Suntem implicaţi într-o rutină zilnică şi, dacă rutina se schimbă, aceasta ne supără şi chiar ne strică întreaga zi.

Cele 10 temeri, îndoieli şi nelinişti ale mele

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

Din nefericire pentru societatea noastră, unul dintre cele mai distructive obiceiuri este obiceiul de a ne tângui, de a ne plânge şi de a ne văicări. Sau, cum spune asociatul meu Bryan Flanagan: „Devenim membri ai clubului suspinelor!". Realizaţi că unii oameni s-ar plânge mai degrabă decât să reuşească? Dacă aceasta vă pare absurd, dovediţi-mi că greşesc. Încercaţi să eliminaţi plângerea şi vedeţi dacă asta nu vă ajută să vă îndreptaţi către succes mult mai repede. Trăim într-o societate care este obişnuită să fie mai mult negativă decât pozitivă. De exemplu, cum spune prietenul meu conferenţiarul Don Hutson, economiştii au prezis optsprezece din ultimele două recesiuni! Oamenii găsesc greşeala ca şi cum s-ar da un premiu pentru asta! Prea mulţi oameni caută ce e mai rău în ceilalţi şi nu pierd nici o ocazie de a-i nimici sau de a-i critica pe ceilalţi.

FOLOSIREA NEGATIVĂ A IMAGINAŢIEI

În general, zbor cu avionul de două până la zece ori pe săptămână. Evident, ştiu că, din când în când, avioanele se prăbuşesc, aşa că recunosc că mă aflu în pericol când mă urc într-un avion.

Dar să fim realişti, avionul se află în şi mai mare pericol, deoarece atunci când avioanele coboară mai repede decât urcă, valoarea lor de schimb scade, virtual, la zero. Vreau să spun că nu le poţi schimba deloc în natură!

Suficient de interesant, totuşi, este faptul că deşi pericolul există când avionul se ridică de la sol, el este şi mai mare dacă avionul rămâne la sol. Inginerii îţi vor spune imediat că avionul va rugini mai repede stând pe pistă decât zburând în văzduh - lucrul pentru care au fost construite avioanele. Atunci când o navă părăseşte portul, pericolul există într-o anumită măsură pentru că, din când în când, navele se scufundă. Dar pericolul este şi mai mare dacă nava rămâne în port. Din nou, specialiştii ne spun că dacă nava este ancorată în port, pe ea se vor aduna crustacee şi va deveni nefolositoare pe mare mai repede decât dacă navighează în larg, lucrul pentru care au fost construite navele.

Dacă îţi închiriezi casa, ai şansa ca persoana căreia i-o închiriezi să o deterioreze. În unele cazuri, chiriaşii nu au grijă de casa ta aşa cum ai avea tu. Cu toate acestea, prietenii mei din domeniul afacerilor imobiliare mă asigură că acea casă este într-un pericol şi mai mare dacă rămâne nelocuită. Ei mi-au spus că se va deteriora mai repede dacă rămâne goală decât dacă locuieşte cineva în ea şi, în afară de asta, casele au fost construite pentru a fi locuite.

Evident, există un anumit pericol în orice lucru, dar în management există în general şi mai mare pericol dacă nu faci *nimic*. Omul şi natura sunt opuse în cel puţin o privinţă: *Noi epuizăm resursele naturale folosindu-le. Epuizăm resursele naturale umane nefolosindu-le deloc.*

Oliver Wendell Holmes avea dreptate atunci când spunea că cea mai mare tragedie a Statelor Unite ale Americii nu este distrugerea resurselor naturale, deşi aceasta este o mare tragedie. El afirma că adevărata mare tragedie este distrugerea resurselor umane din cauza faptului că nu reuşim să ne utilizăm la capacitatea maximă abilităţile, ceea ce înseamnă că majoritatea bărbaţilor şi femeilor intră în mormânt fără a-şi fi epuizat resursele. Această tragedie este şi mai mare atunci când aceia dintre noi aflaţi în poziţia de conducători nu îşi utilizează aptitudinile pentru a-i direcţiona şi inspira aşa cum trebuie pe

cei din sfera noastră de influenţă în aşa fel încât să devină tot ceea ce sunt capabili să devină.

„Subtitlul" numelui companiei noastre este „Constructorii de oameni", pentru că scopul corporaţiei noastre, raţiunea noastră de a fi este de a-i ajuta pe oameni să îşi recunoască, să îşi dezvolte şi să îşi folosească aptitudinile. Unul dintre vehiculele pe care le folosim pentru a realiza aceasta este cursul POT SĂ O FAC, pus la punct de doamna Mamie McCullough. Acest curs se bazează pe filozofia pe care am expus-o în cartea mea *See You at the Top* şi a influenţat pozitiv peste trei milioane de studenţi din Statele Unite ale Americii şi Canada.

Acum câţiva ani, la Rockford, Illinois, o tânără pe nume Marcie Lemaree urma cursul POT SĂ O FAC. Spun „urma cursul", dar de fapt trebuia să fie aproape târîtă în sala de clasă, ţipând şi lovind cu piciorul. Făcea atâta gălăgie, încât în cele din urmă profesorul a spus: „Marcie, dacă te vei duce la bibliotecă şi vei asculta casetele afectate cursului POT SĂ O FAC, nu te voi duce la director". Ei bine, aceasta părea a fi ceva mai bine decât a sta în clasă, aşa că a ascultat casetele şi, pe măsură ce le asculta, unele lucruri au început să i se pară a avea sens. Încet, încet, atitudinea ei s-a schimbat. Marcie a început să se implice în ceea ce se petrecea la şcoală; a început să afle de ce atitudinea ei era atât importantă; a analizat şi a primit instrucţiuni în legătură cu modul în care ar fi putut fi mai eficientă; a devenit managerul echipei de baschet şi numele său a fost înscris pe tricourile fetelor. S-a plasat a patra din şapte în echipa de tir.

Aceasta s-ar putea să nu vi se pară a fi cine ştie ce, însă când vă voi împărtăşi „restul istoriei" (cum ar spune Paul Harvey), s-ar putea să vă schimbaţi părerea. Marcie este nevăzătoare. Ea nu poate deosebi întunericul de lumină. Când a tras cu arma pentru echipa de tir, cineva a spus: „Nu, Marcie, eşti puţin cam jos şi la stânga, trebuie să vizezi ceva mai sus şi la dreapta". A avut oare Marcie dreptate să se **teamă**, să se **îndoiască** şi să se **neliniştească**? Bineînţeles că da! A depăşit oare aceste **temeri, îndoieli şi nelinişti**? Bineînţeles că da! Cum anume? În acelaşi mod în care tu şi cu mine ne-am depăşit **temerile, îndoielile şi neliniştile**... prin ANALIZĂ şi EDUCAŢIE! Nu mai este nevoie să o spun, şi-a schimbat „investiţia", care a modificat foarte mult „randamentul".

PROBABIL CĂ VI S-A ÎNTÂMPLAT ŞI DUMNEAVOASTRĂ

Cred că dacă vă veţi gândi mai bine, veţi reuşi să vă identificaţi cu acest exemplu. Doamnele vor avea, evident, o perspectivă diferită, dar dumneavoastră, domnilor, gândiţi-vă la vremea în care aţi telefonat pentru prima dată pentru a stabili o întâlnire cu o fată. Vă amintiţi, aţi luat telefonul, iar receptorul cântărea o tonă! Nu ar fi putut fi ridicat nici cu o macara! Aşa că v-aţi speriat pentru moment şi aţi hotărît că vă veţi opri lângă casa acelei persoane speciale în ziua următoare, după orele de şcoală. Vă amintiţi cum v-aţi simţit când v-aţi furişat până la uşă şi, chiar atunci când eraţi gata să apăsaţi pe sonerie, aţi simţit că vă pierdeţi încrederea - atât de mult încât să nu aveţi puterea de a suna sau de a bate la uşă? Vă amintiţi cum aţi auzit un zgomot înăuntru şi aţi fugit pentru că nu voiaţi ca fata sau mama ei să descopere un „zăpăcit" la uşă?

Dar această serie de evenimente v-au făcut de fapt *să vă hotărîţi!* V-aţi îndreptat direct către casa dumneavoastră, aţi smuls telefonul din furcă, aţi sunat şi v-a răspuns cine trebuia... apoi nu aţi putut scoate nici măcar un singur sunet inteligibil!

Însă atunci aţi fost cu adevărat mai hotărît ca niciodată! Ce ar putea fi mai rău decât să nu poţi să vorbeşti? Aşa că aţi smuls din nou telefonul, v-a răspuns persoana aceea specială, aţi invitat-o să ieşiţi împreună şi vi s-a spus: „Nu, mulţumesc".

Pe când puneaţi receptorul în furcă, aţi observat că încă aveaţi respiraţia tăiată şi, spre uimirea dumneavoastră, inima vă bătea încă (mai repede, după cum se presupune, dar încă mai bătea!). Amintiţi-vă că aţi spus: „Hei, nu am murit fiindcă am fost refuzat, aşa că ce ar fi să sun pe altcineva?". Aşa că aţi dat telefon după telefon până ce şansa v-a favorizat şi aţi convins, în cele din urmă, o fată să iasă cu dumneavoastră. Unii dintre dumneavoastră chiar au ajuns să se căsătorească în cele din urmă. Motivul pentru care aţi reuşit să daţi al doilea şi al treilea telefon a fost acela că v-aţi depăşit teama, îndoiala şi neliniştea, învăţând că nu veţi muri dacă veţi fi refuzat.

CUM SĂ CONDUCI EDUCAŢIA MOTIVAŢIONALĂ

Cea mai mare parte a cărţilor despre management alocă spaţiu analizării părerii referitoare la motivaţie a behavioriştilor* şi aceasta poate fi foarte tehnică şi greu de înţeles. Abordarea mea va părea unora una foarte simplistă, dar aşa cum am spus adesea, în viaţă, unele dintre cele mai mari adevăruri sunt cele mai simple. Din acest motiv, eu vorbesc şi scriu, în general, la nivelul clasei a şaptea. Am mai descoperit că dacă mă menţin la acest nivel, chiar şi profesorii de colegiu vor fi în stare să mă înţeleagă. Bunul meu prieten dr. Steve Franklin, profesor de colegiu la Emory University, din Atlanta, Georgia, de la care am aflat cele spuse mai sus, susţine: „Cele mai mari adevăruri în viaţă sunt cele simple. Nu ai nevoie de trei elemente sau de patru silabe pentru a spune ceva semnificativ".

Steve a subliniat că există numai trei culori pure - dar observaţi ce a făcut Michelangelo cu aceste trei culori! Există doar şapte note, dar vedeţi ce au făcut Chopin, Beethoven sau Vivaldi cu aceste şapte note! (În aceeaşi ordine de idei, vedeţi ce a făcut şi Elvis!) Discursul lui Lincoln de la Gettysburg conţinea numai 262 de cuvinte şi 202 dintre ele aveau doar o singură silabă. Gândiţi-vă la impactul pe care l-au avut aceste cuvinte simple, directe asupra societăţii noastre! Ştiu că multe dintre problemele noastre sunt complexe, dar cred că o abordare simplă (nu simplistă), directă, în cuvinte simple, pe înţelesul tuturor, este cel mai bun şi mai eficient mod de a obţine rezultatele scontate. Să vedem acum ce spun trei bine cunoscuţi behaviorişti despre trei domenii importante ale vieţii noastre.

MASLOW - McGREGOR - HERZBERG

Cei trei bine cunoscuţi behaviorişti sunt Abraham Maslow, care s-a ocupat de trebuinţele omului şi ordinea în care trebuie să fie satisfăcute

---

* Behaviorism - curent al psihologiei ştiinţifice care a apărut la începutul secolului XX în Statele Unite ale Americii. Behaviorismul are ca obiect de studiu comportamentul; el îşi propune să stabilească legi constante între stimul şi răspuns, care să permită prevederea comportamentului dacă se cunoaşte stimulul.

acestea; Douglas McGregor, care s-a ocupat de *personalităţi, valori şi supoziţii* şi Frederick Herzberg, care s-a ocupat de reacţia - sau de *răspunsul* - omului la ceea ce înseamnă munca sa.

Adevărul este că managerii şi angajaţii se deplasează, în mod constant, în aceste trei domenii şi, pentru a înţelege şi a ne îndeplini cu succes sarcinile, trebuie să avem o înţelegere fundamentală a tuturor acestora. Să începem cu teoria lui Maslow.

Abraham Maslow credea că motivaţia este o sarcină „interioară" şi că nu este determinată de factorii externi. Factorii interni încep cu *trebuinţele primare*, cum ar fi hrana, adăpostul, apa şi aerul. Nivelul următor este nevoia de *securitate* sau siguranţă - să te simţi protejat de primejdie. Al treilea nivel al motivaţiei este de natură *socială* şi se referă la nevoia noastră de a aparţine unei echipe şi de a fi respectaţi de ceilalţi. Al patrulea nivel este nivelul *egoului*, unde intră în joc stima de sine, statutul şi recunoaşterea. Şi, în fine, există *actualizarea de sine (self-actualization)*, în care realizăm potenţialul nostru personal şi devenim tot ceea ce putem deveni.

Maslow a spus că aceste trebuinţe sunt *ierarhice*, un mod elegant de a spune că ele trebuie satisfăcute în ordine, una după alta. Totuşi, un aspect interesant al teoriei sale afirmă:

O dată ce trebuinţa este satisfăcută, ea nu mai este un motivator.

Cum anume îi putem ajuta pe ceilalţi cu ajutorul teoriei lui Maslow? Pentru a satisface *trebuinţele primare* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie: (Acum *luaţi-o încet*. Trebuie să citiţi cele de mai jos şi să *acţionaţi* conform cu ele, nu doar să le citiţi şi să fiţi de acord cu ele.)

1. Să creăm, în măsura posibilităţilor, un mediu de muncă cât mai plăcut şi mai confortabil.
2. Să oferim un venit adecvat, în aşa fel încât persoana respectivă să poată avea cele imediat necesare traiului, în timp ce creăm posibilitatea unei ocazii de mărire a venitului pentru un trai bun, cu toate înlesnirile.

Pentru a satisface *trebuinţele de securitate* sau *siguranţă* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanţa *trebuinţelor primare* care au fost satisfăcute.
2. Să oferim disciplină şi consecvenţă în relaţiile cu superiorii.
3. Să oferim reguli protectoare, regulamente şi politici.
4. Să oferim avantaje în plus (zile libere, sporuri de salariu etc.) şi protecţie a tinerilor (stagiari) şi a celor în vârstă (vechime în serviciu).
5. Să oferim niveluri clare şi constante ale Realizării-fundaţie.

Pentru a satisface *trebuinţele de apartenenţă* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanţa *trebuinţelor primare* şi a *trebuinţelor de siguranţă* care au fost satisfăcute.
2. Să îi oferim ocazia de a fi „un membru al echipei".
3. Să îi oferim ocazii favorabile pentru dezvoltarea relaţiilor şi pentru a fi acceptată şi apreciată de membrii echipei.
4. Să oferim atenţie sinceră fiecărui membru al echipei şi să îl încurajăm să procedeze la fel.

Pentru a satisface *trebuinţele de statut al egoului* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanţa *trebuinţelor primare*, a *trebuinţelor de siguranţă* şi a *trebuinţelor de apartenenţă* care au fost satisfăcute.
2. Să oferim un Program de recunoaştere care să recompenseze ceea ce compania consideră a fi concepte fundamentale pentru succesul companiei.
3. Să oferim un Program de recunoaştere care să îi permită persoanei respective să fie singularizată pentru o recunoaştere specială.
4. Să oferim un Program de recunoaştere cu diferite niveluri de recunoaştere, iar angajaţii să concureze cu ei înşişi şi nu întotdeauna unul cu altul.

5. Să oferim ocazia unui angajat să promoveze în domenii de responsabilitate şi să primească sarcini „de nivel înalt", pentru a-şi arăta aptitudinile.
6. Să implicăm persoana respectivă în activităţi de planificare; să aflăm opinia sa.

Pentru a satisface *trebuinţele de actualizare de sine* ale unei persoane la locul de muncă, trebuie:

1. Să nu pierdem din vedere importanţa *trebuinţelor primare*, a *trebuinţelor de siguranţă*, a *trebuinţelor de apartenenţă* şi a *trebuinţelor de statut al egoului* care au fost satisfăcute.
2. Să oferim persoanei respective ocazia unei activităţi mai provocatoare şi libertatea de a crea.
3. Să întărim sensul dezvoltării personale în trecerea la acţiune.
4. Să permitem ca munca să devină o „artă" sau o misiune.
5. Să garantăm autonomia.

Am vorbit în capitolul 4 despre Teoria X şi Teoria Y a lui Douglas McGregor, însă acum putem să le analizăm din nou în legătură cu modul în care acestea se pot aplica concret la motivaţie. Vă reamintiţi că Teoria X se referă la *supoziţia* fundamental *negativă a managementului*. Conform Teoriei X, inerent, muncitorilor le displace munca şi o vor evita dacă este posibil, deci managementul trebuie să constrângă, să controleze, să direcţioneze fiecare mişcare şi să ameninţe orice lipsă de cooperare cu o pedeapsă. Muncitorii vor să fie conduşi, conform acestei teorii, şi nu au ambiţie, evită responsabilitatea şi caută numai siguranţa. Aceasta înseamnă că, noi, managerii, trebuie:

1. Să proiectăm standarde de activitate rigide şi inflexibile.
2. Să determinăm obiectivele fără participarea angajatului.
3. Să îi recompensăm numai pe aceia care se integrează sistemului şi să îi pedepsim pe cei care nu se integrează.

Teoria Y se referă la *supoziţia* fundamental *pozitivă a managementului*. Conform Teoriei Y, muncitorii consideră că munca este la fel de

naturală ca şi jocul şi recreerea. Ei sunt devotaţi atunci când sunt recompensaţi cum trebuie, mai ales când sunt recompensaţi în domenii ce promovează respectul de sine şi dezvoltarea personală. Cea mai mare parte a muncitorilor sunt creatori şi caută de fapt să îşi asume mai multă responsabilitate. Aceasta înseamnă că noi, ca manageri, trebuie:

1. Să oferim aşteptări înalte şi standarde înalte.
2. Să fim mai conştienţi de importanţa recompensei şi recunoaşterii.
3. Să fim fermi, oneşti şi consecvenţi cu standardele.

Acum doresc să vă împărtăşesc ceva *profund* (pentru că mi se pare cinstit să vă avertizez). Evident, în noi există câte ceva din ambele genuri de muncitori... cheia nu este abilitatea muncitorului, ci ceea ce *presupune* managerul. *Supoziţiile* noastre ne determină *atitudinile*, iar ele ne determină *comportamentul*.

Supoziţiile managerului + atitudinile managerului = comportamentul managerului

Al treilea behaviorist este Frederick Herzberg şi, pentru a înţelege conceptele sale, trebuie să înţelegem deosebirea între factorii ce nemulţumesc/demotivatori şi factorii ce mulţumesc/motivatori. Factorii motivatori includ munca, munca provocatoare, împlinirea personală, recunoaşterea şi oportunitatea pentru o responsabilitate mărită. Acest nivel nu are un „plafon" şi poate continua să se dezvolte.

Prin contrast, factorii ce nemulţumesc sunt relaţiile de muncă, politicile companiei, condiţiile de muncă, supravegherea şi compensaţia. Şi aici se află cheia: Deşi poţi realiza satisfacţie în aceste zone, *satisfacţia nu îţi măreşte motivaţia.* De exemplu, politicile nepotrivite ale companiei vor crea nemulţumire; totuşi, politicile bune vor crea doar satisfacţie, nu motivaţie. Factorii ce nemulţumesc provoacă diferite niveluri de nemulţumire, nu diferite niveluri de motivaţie. De exemplu, ideea ta despre un salariu bun se schimbă peste o perioadă de timp, făcând din nemulţumire o posibilitate rezonabilă în viitor.

Să traducem toate acestea în câteva moduri concrete de a acţiona ale managerului şi să vedem dacă putem estima ce factori motivaţionali sunt implicaţi:

Acţiune	*Factor motivator*
• controlează mai puţin	• oportunitate pentru dezvoltare/ responsabilitate/realizare
• stabileşte mai multă răspundere	• responsabilitate/recunoaştere/ recompense
• oferă autonomia postului	• responsabilitate/realizare/ recunoaştere
• oferă mai multe informaţii	• recunoaştere internă/satisfacţie a egoului
• repartizează sarcini noi şi din ce în ce mai dificile	• dezvoltare personală/dezvoltare financiară

Ca *oameni ce obţin performanţe deosebite,* provocarea noastră este să înţelegem toate aceste trei domenii şi să le combinăm, să le potrivim şi să le întrebuinţăm pentru a ne satisface trebuinţele şi ambiţiile personale.

Următorul exemplu din cartea vieţii rezumă destul de bine lucrurile la care ne referim în acest capitol.

UN OM CU PERFORMANŢE DEOSEBITE CU ADEVĂRAT EDUCAT

După ce aţi citit atât de multe din cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*, s-ar putea să nu vă surprindă faptul că atunci când mă gândesc la una dintre cele mai inteligente şi mai educate persoane pe care am cunoscut-o vreodată mă gândesc la o persoană care avea numai cinci clase. Această persoană este mama mea. Vreau să vă împărtăşesc o istorie care vi s-ar putea părea puţin cam neobişnuită acum, după ce am prezentat părerile lui Maslow, McGregor şi Herzberg, dar cred că ea combină destul de bine ceea ce au dat mai bun aceşti oameni.

Nu voi uita niciodată un incident care a avut loc pe când eram un băieţel din Yazoo City, Mississippi. Periodic, mi se oferea şansa de a face câteva treburi mărunte pentru un cuplu mai în vârstă care locuia la câteva cvartale de casa noastră. Aveau un mic magazin de produse lactate şi aveau probabil şaizeci - şaptezeci de ani. Bărbatul era orb. Aveam nevoie de bani pentru că în anii treizeci viaţa era destul de grea.

Am uitat unele detalii ale incidentului, dar esenţial este că ceva nu a fost în regulă. Doamna m-a dojenit rău şi a spus că nu am făcut ceea ce promisesem (aparent, a subscris la Teoria X) şi deci nu avea de gând să mă plătească pentru ceea ce făcusem, deşi muncisem din greu.

Atunci când am ajuns acasă, plângând, şi i-am spus mamei că nu voi fi plătit pentru ceea ce făcusem, ea a fost, bineînţeles, nefericită. Totuşi, mama mea era cea mai iubitoare, înţeleaptă şi drăguţă persoană pe care am cunoscut-o vreodată (era o reprezentare în mic a celui ce obţine performanţe deosebite şi simbolul tuturor aptitudini manageriale pozitive prezentate în această carte). Avea, de asemenea, mare încredere în noi, ne susţinea şi era foarte loială. Când am terminat de povestit, şi-a scos, calmă, şorţul şi a spus: „Fiule, să mergem să vorbim cu ei".

Mama mea era o doamnă mărunţică. Avea aproape cincizeci de ani şi toţi anii de muncă grea o marcaseră. Când am ajuns la cuplul respectiv, doamna a început să îi spună mamei, sigură pe sine, că nu făcusem ceea ce se aştepta ea să fac, că nu eram o persoană de încredere, că o minţisem şi încă multe alte lucruri. Mama mea, aşa cum fac toţi bunii manageri, a ascultat-o cu răbdare, ascultând foarte, foarte atentă şi liniştită până ce doamna a terminat ce avea de spus.

Apoi mama a zis: „Ei bine, daţi-mi voie să vă reamintesc că eram de faţă când l-aţi angajat pe fiul meu pentru munca respectivă. Îmi amintesc exact ceea ce i-aţi spus, ce doriţi să facă el în curte şi în grădină. Înainte de a bate la uşa dumneavoastră, am trecut intenţionat prin grădină. Vă pot spune nu numai că fiul meu a făcut tot ceea ce i-aţi cerut, dar, după părerea mea, a făcut cu adevărat o treabă bună şi în plus pe deasupra. Fiul meu nu v-a minţit în legătură cu asta şi vreau să ştiţi că fiul meu nu vă va minţi niciodată, în nici o privinţă".

Apoi mama a rezumat: „Îi datoraţi fiului meu banii, însă dacă îl plătiţi sau nu depinde numai de dumneavoastră. Vreau doar să vă spun foarte clar că fiul meu este cinstit. Dacă nu îl plătiţi pentru ceea ce a făcut, noi vom putea să trăim fără banii aceia, dar veţi putea dumneavoastră să continuaţi să trăiţi cu banii şi ştiind că l-aţi acuzat pe nedrept pe fiul meu pentru o vină pe care nu o are? Las asta la latitudinea dumneavoastră, ca şi faptul dacă îl veţi plăti sau nu".

După cum îmi amintesc, doamna era încă neînduplecată în ceea ce priveşte faptul că nu făcusem ceea ce îmi ceruse să fac, iar mama a pus punct conversaţiei, spunând: „Foarte bine. Ne putem descurca fără bani. Ascultaţi-vă conştiinţa".

Câteva zile mai târziu, doamna a venit la noi acasă, cu banii şi cerându-ne scuze, atât mamei, cât şi mie.

Acesta a fost un eveniment cu totul deosebit în viaţa mea deoarece mama m-a susţinut şi, deşi asta s-a petrecut cu mulţi, mulţi ani în urmă, nu am să uit niciodată cât i-am fost de recunoscător pentru sprijinul acordat. Cred că incidente ca acesta au reprezentat ceva în viaţa mea. Ca manageri şi lideri, sprijinul pe care îl acordăm oamenilor noştri atunci când au dreptate este extrem de important şi chiar atunci când nu au dreptate le putem apăra integritatea, deşi nu suntem de acord cu unele din faptele lor.

Două dintre vorbele favorite ale mamei erau: „Nu este vorba despre *cine* este potrivit, ci despre *ce* este potrivit"... şi „Dacă ai găsit persoana potrivită, aceasta va face lucrul potrivit". Da, mama era o absolventă *magna cum laudae* a şcolii vieţii. Dacă veţi folosi principiile despre care discutăm în cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*, pe care ea le-a urmat atât de eficient, atunci, la rândul dumneavoastră, veţi fi recunoscut ca manager care îşi ajută angajaţii să îşi depăşească Teama, Îndoiala şi Neliniştea şi ca unul ce obţine performanţe deosebite de la oamenii săi!

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Teama, Îndoiala şi Neliniştea vă vor imobiliza, pe tine şi pe asociaţii tăi, dacă nu veţi avea educaţia potrivită.
2. O dată ce o trebuinţă este satisfăcută, nu mai este un factor motivator... satisfacţia nu măreşte motivaţia.
3. Supoziţiile managerului plus atitudinile managerului egal comportamentul managerului.

SECRETUL MOTIVAȚIEI MANAGEMENTULUI

Acţiunea precede adesea sentimentul.

Anonim

A fi informat
Analiză
Acţiune

15 Al treilea A din Formula celor trei A este Acţiune! Eşti un om de *acţiune*. De azi dimineaţă. Stăteai în pat şi ceasul „oportunităţii" (negativiştii îl numesc ceas deşteptător!) a început să sune. Te-ai trezit şi l-ai oprit şi în acest timp ai simţit aerul rece atingându-ţi cotul. Şi apoi ceea ce ai făcut a venit de la sine... ţi-ai tras repede cotul sub plapumă! Acum ai de luat o hotărîre fundamentală: „Am să mă ridic *cu totul* în aerul acela rece sau am să rămân *cu totul* sub plapuma drăguţă şi călduţă unde îmi este locul?". Pentru că eşti o persoană responsabilă, cu toate caracteristicile de succes despre care am discutat în prima parte a acestei cărţi, lupta între *ceea ce vrei să faci* şi *ceea ce te-ai angajat să faci* este câştigată de *ceea ce te-ai angajat să faci* şi te ridici din pat. Pentru tine şi pentru toate celelalte

persoane orientate către succes este evident că nu se întâmplă nimic până ce nu faci primul pas - nu se întâmplă nimic până ce nu deprinzi obiceiul de a acţiona.

Vreau să vă împărtăşesc o frază care cred sincer că valorează cât valorează toată această carte. Dar în cazul în care gândiţi: *Ei bine, de ce nu ai pus-o pe prima pagină şi nu ai renunţat la restul?*, răspunsul este: Nu vreau doar să vă iau banii... vreau să încheiem o afacere". Motivul este în parte mărinimos, în parte egoist. Cum am afirmat mai devreme, cred cu fermitate că puteţi avea tot ce doriţi în viaţă dacă îi puteţi ajuta pe ceilalţi oameni să obţină ceea ce vor. De ce vreau să obţineţi atât de mult de la această carte? Răspuns: Cu cât obţineţi mai mult, veţi vorbi mai multor oameni despre carte, ceea ce înseamnă, pur şi simplu, că se vor vinde mai multe cărţi. Acum iată puternica afirmaţie magică:

Logica nu va schimba un sentiment,
dar ACŢIUNEA o va face!

Sau altfel spus:

Acţiunea precede adesea sentimentul!

De exemplu, deşi nu îmi place deloc să fiu cel ce vă împărtăşeşte această veste tristă, trebuie să vă spun că vor fi zile în care nu veţi dori să vă daţi jos din pat şi să vă duceţi la serviciu. Ştiu că asta îi va surprinde pe unii dintre dumneavoastră, dar acele zile chiar vor exista. Cu toate acestea, uneori cea mai bună muncă este făcută de oamenii care nu vor să facă lucrurile pe care le au de făcut, dar ei au acel curaj demodat, energia şi simţul răspunderii de a se ridica din pat şi a se duce la lucru! Cine sunt oamenii care au succes? Sunt oamenii care fac lucrurile pe care cei care nu se bucură de succes refuză să le facă! Ei înţeleg că fiecare sarcină asumată este un

portret al persoanei care o îndeplineşte şi şi-au promis lor înşile să îndeplinească fiecare sarcină la modul excelent.

Aşa cum am afirmat în cartea mea *See You at the Top*, la sfârşitul unui an am ajuns al doilea într-o companie naţională în care erau angajaţi peste şapte mii de oameni. Mai târziu, am ajuns primul într-o altă companie naţională care avea peste trei mii de oameni ce se ocupau cu vânzările. Pot să afirm fără rezerve că au existat multe zile în care nu m-am simţit în stare să mă duc la serviciu, dar de fapt am început să mă simt pregătit să muncesc după ce am început să acţionez. Iată un lucru important: Nu o dată în acel an în care am fost numărul doi din şapte mii de oameni nu am făcut parte, în nici o săptămână, din topul celor douăzeci de reprezentanţi cu vânzările. Totuşi, la sfârşitul anului, eram al doilea pe instituţie. De ce? Simplu! Mi-am impus să îmi încep fiecare zi având în faţă un potenţial client nu mai târziu de ora 9.00 A.M. Rezultatul a fost că am încheiat câteva afaceri în fiecare săptămână, aşa că la sfârşitul anului totalul general a fost suficient de mare pentru a mă plasa pe locul al doilea.

După cum ştiţi prea bine, sarcinile mari sunt îndeplinite cu o mulţime de paşi mici. Întrebare: Cum poţi mânca un elefant? Luând câte o îmbucătură o dată! Cum poţi ridica o vacă? Ridicând viţelul în braţe încă din prima zi de viaţă a acestuia! Cum poţi să slăbeşti 37 de livre? Slăbind 1,9 uncii pe zi timp de zece luni. Cum îţi poţi conduce oamenii în mod eficient către realizări mai mari şi pentru a urca, în mod constant, pe scara succesului? Străduindu-te, în fiecare zi, în mod constant, la locul de muncă. Singurul mod de a urca dealul este să porneşti de la poalele lui, nu-i aşa?

AI AUZIT-O ŞI MAI ÎNAINTE - FĂ UN PAS O DATĂ

Cumnata mea, Eurie Abernathy, suferă de mulţi ani de scleroză multiplă. În 1985, a petrecut câteva zile alături de noi în vacanţa de Crăciun. Era prima ei vizită în casa noastră nouă, cu două etaje. Din cauza bolii, am presupus că nu va putea urca scările la etajul al doilea, aşa că am fost surprins când m-am întors acasă într-o zi şi le-am găsit

pe Roşcată şi pe sora ei în dormitorul nostru, flecărind. După câteva minute, Eurie s-a hotărît să coboare. Ca măsură de precauţie, am pornit înaintea ei pentru a o prinde dacă ar fi căzut. Pe când coboram, i-am spus că eram surprins de faptul că reuşise să urce scara, care era relativ abruptă. Mi-a răspuns repede, spunându-mi ceva simplu şi profund: „Da, pot să fac orice vreau, atât timp cât fac câte un pas o dată". După cum spunea regretatul Charlie Cullen, fost instructor în domeniul vânzărilor, oportunitatea pentru lucruri mari nu vine căzând în cascadă precum Niagara. În schimb, vine încet, câte o picătură o dată!

Iată care este provocarea căreia trebuie să îi faceţi faţă: Întocmiţi o listă cu cei mai importanţi zece paşi de acţiune către succes. Nu ceea ce trebuie să facă altcineva pentru a reuşi, nu ceea ce altcineva crede că *tu* ar trebui să faci pentru a reuşi, ci ceea *ce ştii că trebuie să faci în fiecare zi!* Înţeleg foarte bine că faceţi mai mult de zece lucruri în fiecare zi, însă care sunt cele zece activităţi mai importante care se transformă în succesele dumneavoastră?

10 paşi de ACŢIUNE către succes

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

Pe vremea când am stabilit recordurile în domeniul vânzărilor despre care am vorbit, vindeam articole de bucătărie. Conduceam demonstrații, gătind, fără apă, în vase de bucătărie de mare capacitate, pe care le recomandam clienților. De multe ori se făcea ora 1.00 A.M. înainte ca bucătăria să fie curățată și toată lumea să plece, dar numărul unu pe lista mea era să mă întâlnesc cu un potențial client în ziua următoare, la ora 9.00 A.M. Indiferent de faptul că rămâneam treaz, din cauza copilului, până la ora 3.30; în ciuda faptului că mașina avea un cauciuc dezumflat sau nu voia să pornească; fără a lua în considerare nici o scuză, trebuia să mă întâlnesc cu un potențial client, la ora 9.00 A.M., *în fiecare dimineață!* Când ne stabilim scopurile și le împărțim în părți minuscule, nu există nici o limită la ceea ce vom realiza. Un angajament de *a începe* fiecare zi în același moment și în același mod este de fapt un angajament de a termina, deoarece începutul este evident primul pas făcut pe calea spre linia de sosire. Chinezii aveau dreptate: O călătorie pe un drum de o mie de leghe începe cu un singur pas.

CE ANUME TE REȚINE?

Este un fapt stabilit că cea mai mare și mai puternică locomotivă din lume poate fi ținută pe loc de un bucată de lemn de un inch*. Plasată în fața celor opt roți motoare ale locomotivei, bucata de lemn o va ține pe loc. Totuși, aceeași locomotivă în mișcare poate trece printr-un zid de beton armat cu oțel gros de cinci picioare**. Iată ce poate face pentru noi obiceiul de a acționa! Următorul exemplu, dat de William Moulton Marston, este din lumea sportului, dar se aplică și în lumea afacerilor.

Cum să lovești mingea

L-am întrebat pe Babe Ruth, un bine cunoscut jucător de baseball din Statele Unite ale Americii, care a fost cel mai pasionant moment

* 1 inch = 2,54 cm.
** 1 picior = 30,479 cm; 5 picioare = aproximativ 152 cm.

al carierei sale; el mi-a spus că l-a trăit în timpul ultimului meci din Campionatul mondial de la Chicago. Era pe teren şi avea de executat două lovituri. Mulţimea s-a întors împotriva lui Babe şi a început să huiduie. Dorinţa lui Ruth de a învinge a fost la înălţimea situaţiei şi a trecut la acţiune. El a ochit un loc la distanţă în teren şi a strigat la fanii care huiduiau: „Am să marchez acolo pentru voi!".

Babe a lovit următoarea minge, care a ajuns chiar în acel loc. A fost cea mai lungă distanţă pe care a fost trimisă vreodată o minge pe Wrigley Field. L-am întrebat la ce s-a gândit când a căzut mingea.

„La ce m-am gândit?", a pufnit el. „La ce mă gândesc întotdeauna - cum să lovesc mingea!"

Acesta este campionul nostru, omul care este tot timpul atent la ceea ce face în prezent şi care va răspunde pozitiv la fiecare criză sau dorinţă oferind tot ceea ce poate da. Cu rezultatul de la Campionatul mondial şi propriul său contract pentru următorul an puse în balanţă, Ruth s-a gândit cum să lovească mingea. Şi pentru că dorea să câştige mai mult decât îşi dorise vreodată, el a lovit mingea cu forţă.

Data viitoare, când te vei afla într-o încurcătură, cu o mulţime de greşeli în spate şi cu totul depinzând de următoarea mişcare, uită atât trecutul, cât şi viitorul. Aminteşte-ţi de Babe Ruth şi gândeşte-te la un singur lucru - cum să loveşti mingea.

Acţionează - pune tot ce ai în dorinţa ta de a câştiga înainte ca acea criză să fie depăşită. Va fi cea mai bună realizare a ta din cauza forţei emoţionale aflată în spatele ei. Fiecare criză îţi oferă o forţă în plus.

CONVINGEREA PERSONALĂ: GÂNDIRE POZITIVĂ ŞI CREDINŢĂ POZITIVĂ

Atunci când discutăm despre a fi oameni de acţiune, recunoaştem faptul că acea acţiune cere curaj. Gerhard Gschwandtner, din Fredericksburg, Virginia, a tipărit o excelentă publicaţie destinată

domeniului vânzărilor, numită *Personal Selling Power*, pe care v-o recomand cu căldură. Una dintre rubricile mele favorite din publicaţia lui Gerhard este interviul cu oameni de acţiune. Într-un număr recent, cel intervievat era Mo Siegel. Mo Siegel este fondatorul şi fostul proprietar (recent a vândut firma) al unei companii de ceai medicinal, Celestial Seasoning, care a reuşit să domine o mare parte a industriei ceaiului, industrie de mai multe milioane de dolari. Firma sa se baza pe un sistem de valori pe care el îl compara cu cele patru picioare ale unui scaun. Primul picior era *dragostea pentru produs*. Mo Siegel se înconjurase de oameni cărora le plăcea cu adevărat ceaiul de plante medicinale şi credeau că acesta este valoros pentru consumator. Al doilea picior al scaunului era *dragostea pentru client* (care, în cazul firmei Celestial Seasoning, erau distribuitorii). Celestial Seasoning punea clientul pe primul plan al deciziilor de control al calităţii. Al treilea picior al scaunului era *dragostea pentru artă şi frumos*, care i-a permis lui Mo Siegel să pună la punct unul dintre cele mai detaliate (şi scumpe) programe de împachetare din vânzările în detaliu. Al patrulea picior al scaunului era *demnitatea individului*. Celestial Seasoning îi trata pe toţi (inclusiv angajaţii) cu demnitatea pe care o merită fiecare fiinţă umană. De fiecare dată când apărea o problemă serioasă în cadrul firmei, Mo Siegel spunea că soluţia se află în răspunsurile la două întrebări: (1) Clientul este mulţumit? (2) Fabricăm produsul cel mai bun posibil?

Răspunsul la această a doua întrebare l-a condus la punerea la punct a unor „teste oarbe ale ceaiului", concurs în care produsul său a bătut, în permanenţă, cel mai bun „ceai negru" sau ceaiurile nemedicinale, care deţineau cea mai mare parte din piaţă. În ciuda dovezii zdrobitoare că Celestial Seasonings avea un produs superior, Mo Siegel a refuzat să folosească acest concept în campania publicitară. Convingerile sale personale l-au determinat să îşi cheltuiască timpul şi resursele pentru servirea cât mai bună a clientului. El a afirmat: „Am hotărît că nu vreau să fac avere vorbind de rău pe cineva!".

Tendinţa curentă în publicitate este de a face exact acest lucru; hotărîrea lui Mo Siegel a fost una pentru care era nevoie de curaj şi integritate. Siegel spunea că „o firmă preţuieşte lucrurile cărora le-a

dedicat timpul şi resursele". În cazul său, este evident că preţuia integritatea. El a mai spus că motivul pentru care a fost în stare să ajungă atât de mare, atât de repede a fost faptul că s-a dedicat instruirii. El afirmă că managerii au nevoie de minimum treizeci de ore de instruire pe an, iar reprezentanţii cu vânzările au nevoie chiar de mai mult. Aş putea adăuga că sunt de acord cu el că instruirea este extrem de importantă, deoarece ea ajută ca o persoană să se schimbe dintr-o „persoană care gândeşte pozitiv" într-o „persoană care crede pozitiv".

Iată care este deosebirea: Gândirea pozitivă este speranţa optimistă - nu în mod necesar bazată pe vreun fapt - că poţi mişca munţii din loc sau că poţi realiza alte sarcini ce par la fel de imposibile. Am văzut gândirea pozitivă şi persoane care gândeau pozitiv realizând unele lucruri incredibile. Am văzut, de asemenea, unii oameni care au avut mari neplăceri doar pentru că au gândit pozitiv şi au fost entuziasmaţi de ceva. Ei nu aveau nici o bază, nici o aptitudine, nici un fel de instruire. În consecinţă, s-au entuziasmat şi au sfârşit prin a avea mari dificultăţi. (Cineva a spus că gândirea pozitivă şi entuziasmul seamănă cu fuga pe întuneric - s-ar putea să ajungi unde vrei, dar s-ar putea să fii ucis pe drum!) Adaugă instruirea la acest mod pozitiv de a gândi şi la entuziasm şi vei reuşi să aprinzi luminile necesare călătoriei tale spre vârf - ceea ce înseamnă că vei ajunge viu la capătul călătoriei.

În cazul credinţei pozitive, este vorba despre aceeaşi speranţă optimistă ca în cazul gândirii pozitive, dar ea se bazează pe motive solide de a crede că poţi mişca munţii din loc sau că poţi realiza alte sarcini ce par la fel de imposibile. Am văzut persoane care credeau pozitiv realizând mult mai multe lucruri decât persoanele care gândeau pozitiv. Persoanele care cred pozitiv sunt şi mai entuziaste decât persoanele care gândesc pozitiv deoarece entuziasmul lor se bazează pe motive solide, care le oferă motivaţia pe termen lung, chiar atunci când lucrurile nu merg bine pe moment.

Un bun program de instruire - care este, evident, lucrul despre care vorbea Mo Siegel - le dă membrilor firmei motive solide de a crede că pot realiza mult în viaţa lor. Ei cred în compania lor, cred în produsul lor, iar instruirea le permite să creadă în capacitatea lor de a

comunica această credință celorlalți, care vor acționa, în schimb, cumpărând.

Aş putea să adaug următorul exemplu simplu pentru a ilustra deosebirea dintre gândirea pozitivă şi credința pozitivă: Dacă eşti o persoană care gândeşte pozitiv, probabil că simți că ai putea porni pe mare către Franța chiar astăzi şi că îți vei vinde cu succes produsul în acea țară. Dacă produsul tău este unul foarte sofisticat, unul care se vinde doar în marile oraşe, oamenilor de afaceri de succes, s-ar putea ca soarta să îți fie favorabilă, deoarece cea mai mare parte a acestor oameni vor vorbi o a doua limbă - probabil engleza - şi vei reuşi să comunici cu ei. Totuşi, dacă produsul tău este unul care se vinde în zonele rurale, s-ar putea ca, după toate probabilitățile, să trebuiască să vorbeşti numai franceza. Doar cu „gândirea pozitivă" pe lista talentelor tale, s-ar putea să ai dificultăți serioase în a comunica acestor potențiali clienți meritele produsului tău. Persoana care crede pozitiv, totuşi, va fi cea care ştie limba franceză şi înțelege ceva din cultura şi modul de a gândi al poporului. În consecință, dacă ai studiat limba şi cultura şi te pregăteşti aşa cum trebuie să te descurci în situațiile pe care le-ai putea întâlni în Franța rurală, şansele tale de a avea succes vor fi extraordinar de mari.

Gândirea pozitivă este întotdeauna importantă şi îți va permite, cu siguranță, să realizezi mai mult decât o va face gândirea negativă - dar credința pozitivă îți va permite să faci infinit mai mult decât o va face gândirea pozitivă. Iată de ce în cartea *Motivația - o cale spre performanțe deosebite* oferim atât de multe etape, procedee şi acțiuni ce trebuie urmate pentru ca tu, ca lider şi manager, să te deplasezi din ce în ce mai mult către tărâmul credinței pozitive.

O EXPERIENȚĂ FOARTE „EMOȚIONANTĂ"

În aprilie şi mai 1985, sediul Corporației Zig Ziglar s-a mutat. Clădirea din Alpha and Omega devenise neîncăpătoare deoarece în aproximativ cinci ani personalul firmei noastre crescuse de la mai puțin de cincisprezece angajați la peste şaizeci de angajați. Unii dintre cei mai isteți cititori se întreabă, desigur, de ce a fost nevoie de aproape două luni pentru a muta o companie de mai puțin de o

sută de angajaţi! Pentru a fi foarte sincer cu dumneavoastră, mi-am pus şi eu aceeaşi întrebare!

Datorită unor împrejurări ce ne scăpau de sub control, a trebuit să evacuăm clădirea din Alpha and Omega, ai cărei proprietari eram şi pe care o vândusem, la 31 martie 1985. Cu toate acestea, noua clădire urma să fie gata doar la 15 mai. Şase până la opt săptămâni fără sediu nu reprezintă cel mai bun mod de a conduce o firmă. Era o bună ocazie pentru ca „un mod nepotrivit de a gândi“ să se furişeze în atitudinea personalului nostru. Totuşi, datorită excelentului mod de a conduce al lui Ron Ezinga, preşedintele Corporaţiei Zig Ziglar, şi al lui Den Roossien, vicepreşedintele executiv al Corporaţiei Zig Ziglar, şi cu ajutorul liderilor departamentelor, aceste două luni au devenit lunile în care am câştigat cei mai mulţi bani din istoria companiei noastre! Toată lumea a lucrat acasă, cu excepţia unei echipe cadru, care se ocupa de computer şi de staţia de procesare a comenzilor, pe care am păstrat-o în vechiul nostru sediu, şi de o echipă temerară care lucra în noua clădire. Spun „temerară“ pentru că singurul spaţiu disponibil din noua clădire era o zonă destinată depozitării mărfii care măsura aproximativ zece pe paisprezece metri. Iniţial, în această zonă nu era lumină electrică sau căldură.

Timp de aproximativ o săptămână, aceste doamne curajoase au răspuns la telefon la lumina naturală ce trecea printr-o uşă parţial deschisă. S-au învelit cu pături şi purtau căciuli pentru a se apăra de frig. După prima săptămână, am avut lumină electrică în încăpere, iar uşa a putut să fie închisă, deşi încă nu era căldură, cu excepţia unor radiatoare. Nimeni din acest grup (care, apropo, se oferise să se ocupe de telefoane) nu s-a plâns *vreodată*. Au răspuns la telefon şi au coordonat activităţile între cele două locuri în care se aflau birourile şi aproximativ patruzeci şi cinci sau cincizeci de case.

Fiecare persoană din compania noastră *a trebuit* să facă un efort pentru a realiza munca implicată de mutare şi, sincer, cea mai mare parte din noi ar fi fost bucuroşi dacă ar fi reuşit să nu piardă o mare parte din afaceri. Dar eu sunt mândru că pot să vă spun că Echipa noastră de formare a oamenilor a lucrat împreună pentru a dovedi că sunt „produse ale produsului nostru“ şi au reuşit să transforme o pierdere potenţială într-o ocazie de câştig!

CONCEPTUL DE „ECHIPĂ"

În cărţile ce se referă la managementul de vârf este subliniat aproape întotdeauna conceptul de echipă. În Corporaţia Zig Ziglar, noi credem şi accentuăm acest concept. De fapt, fiecare unitate de conducere funcţionează ca o echipă şi primeşte numele de echipă. Schema noastră organizaţională arată cam aşa:

Clientul: Cecul fiecăruia este semnat în cele din urmă de către client. Clientul ne permite să ne menţinem în afaceri, aşa că se află în vârful schemei noastre.

Echipa de formare a oamenilor: Aceasta este denumirea pe care am dat-o personalului nostru. Echipa de formare a oamenilor munceşte pentru client.

Echipa de conducere: Aceasta este denumirea pe care am dat-o directorilor de departament şi liderilor de divizie. Responsabilitatea lor este de a conduce compania şi ei muncesc pentru Echipa de formare a oamenilor.

Echipa de dezvoltare: Aceasta este denumirea pe care am dat-o funcţionarilor superiori (conducătorilor de departamente şi de divizii) din corporaţia noastră. Responsabilitatea lor (alături de a conduce respectivele domenii ale companiei) constă în planificare pe termen lung şi în dezvoltare. Ei muncesc pentru Echipa de conducere.

Zig Ziglar: Acesta este numele meu. „Titlul" meu este preşedintele consiliului de administraţie. Responsabilitatea mea este de a vorbi şi a scrie şi de a da o „viziune" şi „direcţie" instituţiei noastre. Eu muncesc pentru toţi aceşti oameni!

Cea mai mare parte a oamenilor vor spune că triunghiul nostru este cu vârful în jos. Mă gândesc că după ce aţi ajuns atât de departe cu cititul cărţii *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite* înţelegeţi că acesta este cel mai bun mod ca o companie să atingă întregul său potenţial.

Într-o întrunire recentă a Echipei de formare a oamenilor, am citit acest articol, „De la nouă la cinci". Deoarece rezumă foarte bine conceptul de echipă, doresc să vi-l prezint în întregime.

„Te-ai alăturat echipei?"

Cea mai mare parte dintre noi muncim în departamente, ca parte a unei reţele de oameni care alcătuiesc echipa corporaţiei noastre. Dacă serviciul sau produsul companiei este bun, există alţii care îşi asumă meritele. Dacă este prost, există oameni care sunt condamnaţi pentru asta. Dar dacă ar fi să dăm crezare vechii zicale care spune că un lanţ este la fel de puternic precum cea mai slabă verigă a sa, ştim că realizările companiei noastre sunt doar la fel de bune ca realizările noastre.

Fiecare din noi alege rolul pe care îl va juca în echipă. Fie ne alăturăm acestei echipe ca membri activi şi interesaţi, fie trecem prin schimbările reprezentate de activităţile suplimentare. Atunci când alegem să ne alăturăm echipei, avem o perspectivă mai bună, mai sigură asupra muncii, care ne aduce satisfacţie. Alegerea ne aparţine. Iată atitudinile cheie care ne separă de activităţile suplimentare.

Ştiu că este important. Ştiu că ceea ce fac ajută ca activitatea din biroul meu să se desfăşoare fără probleme. Efortul depus la locul de muncă apare în calitatea serviciilor biroului meu şi în câştigurile companiei mele.

Sunt o parte a ceea ce văd cei dinafară atunci când apreciază firma la care lucrez. Cu fiecare scrisoare, fiecare telefon, fiecare contact personal, eu fac o declaraţie în legătură cu calibrul serviciilor pe care le oferim. În cursul unui an, realizez sute de contacte de afaceri valoroase pentru noi.

Cum mă simt într-o anumită zi îi afectează pe oamenii cu care lucrez. Ajut la stabilirea unui anumit climat. Ştiu că atunci când sunt cu adevărat entuziasmat la locul de muncă, aduc o contribuţie pe care puţini alţii o pot egala.

Îmi asum responsabilitatea pentru ceea ce mă supără. Atunci când o anumită situaţie îmi provoacă neplăceri la locul de muncă, o consider problema mea. Fie că este vorba de ceva care nu dă rezultate, de un lucru pe care îl consider incorect sau de o persoană cu care îmi este greu să colaborez, fac tot ceea ce pot pentru a schimba situaţia. Uneori este nevoie de răbdare. Foarte adesea, este nevoie să ştii când să vorbeşti şi când să aştepţi şi cum să îţi foloseşti calm şi raţional puterea de convingere.

Când nu pot schimba o anumită situaţie, caut mijloace de a minimiza efectul pe care îl are asupra mea. Cel mai important, îmi amintesc că am ales să lucrez aici şi atât timp cât mă aflu aici, trebuie să dau tot ce e mai bun în mine.

Sunt interesat de compania mea. Ştiu că o instituţie este mai mare decât suma componentelor sale; are o viaţă şi o personalitate proprie. Mă interesează cum anume a reuşit această companie să ajungă unde se află astăzi şi cum anume s-au dezvoltat oamenii care lucrează aici.

Ceea ce ştiu despre companie nu numai că mă ajută în activitatea mea, dar face în acelaşi timp munca mai interesantă. Este o parte a ceea ce mă face să fiu un angajat de valoare aici şi mă ajută să îmi stabilesc propriile ţeluri şi să îmi planific viitorul.

Încerc să văd întregul tablou - să mă gândesc, dincolo de ceea ce fac de fapt, la produsul sau la serviciul pe care mi-ar face plăcere să îl primesc dacă aş fi client. Pentru că sunt interesat de ceea ce ne face să avem succes, observ ce se petrece în cadrul firmei, politicile sau tehnologia care ne vor influenţa.

Sunt mândru că sunt un membru puternic, pe care se poate conta, al echipei companiei mele. Ştiu că succesul meu, ca şi cel al companiei mele, depinde de asta.

Acţiunea completează Formula celor trei A. Acţiunea face ca celelalte două elemente ale formulei - A fi informat şi Analiza - să dea roade. Performanţele deosebite obţinute ca persoană sau ca manager depind de toate cele trei componente. Dacă vei acţiona conform conceptelor despre care am vorbit în acest capitol şi vei lua în mod conştient decizia de a te alătura echipei, vei deveni chiar mai mult decât cel ce obţine performanţe deosebite.

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. **Sunt mai mulţi cei care acţionează înainte de a gândi decât cei ce gândesc înainte de a acţiona.**
2. **Logica nu va schimba un sentiment, dar acţiunea o va face.**
3. **Acţiunea precede adesea sentimentul.**
4. **Dacă primele trei axiome sună aproape la fel, felicitări! Ai înţeles!**

ESTE NEVOIE DE TIMP

Nu poţi persevera în nici un domeniu fără un profund sentiment al valorii timpului.
Lydia H. Sigourney

16 Din nefericire, este adevărat că mult prea multe cadre de conducere îşi urmăresc cu fanatism scopurile în carieră, pierzând adesea din vedere proporţia justă şi echilibrul în ceea ce priveşte viaţa personală şi socială, familia. Motivul primar al acestui capitol, pe care îl consider cel mai important din această carte, este acela de a vă încuraja să obţineţi performanţe deosebite în viaţa personală şi socială, în familie, ca şi în cariera de afaceri. Destul de interesant, atunci când ai o viaţă personală echilibrată, acasă şi în comunitate, pe termen lung te vei descurca mai bine în cariera de afaceri. Da, ştiu că vă gândiţi: *Dar Ziglar, o zi nu are decât douăzeci şi patru de ore.* Sunt de acord că este nevoie de timp şi, de altfel, acesta este titlul capitolului, aşa că să începem.

GĂSEŞTE TIMP PENTRU A ÎNCEPE

Se prea poate să fii şi tu una din victimele răspânditului obicei american de a dormi cât de târziu posibil şi apoi, atunci când sună

„ceasul oportunităţii", să sari din pat şi să treci prin toate „fazele" atât de populare astăzi în Statele Unite ale Americii.

În general, ne trezim cu cel puţin treizeci de minute mai târziu, punem în priză filtrul de cafea, deschidem radioul, televizorul, ne grăbim să facem duş, să ne bărbierim sau să ne machiem. Trezim copiii în mare, mare grabă, îi dăm jos din pat spunându-le: „repede, repede, altfel o să întârziem!". În general, totuşi, este nevoie să ne ducem de două ori pentru a-i scula din pat şi a doua oară nu este nici măcar la fel de plăcut ca prima dată. Sunt somnoroşi şi, în cele mai multe cazuri, se mişcă încet. În cele din urmă, reuşim să îi facem să se îmbrace pe jumătate, îi grăbim să se ducă în bucătărie, unde le trântim în faţă o cană cu cereale, bogate în zahăr şi fără nici o valoare nutritivă, îi încurajăm să se grăbească în timp ce ne bem cafeaua şi mâncăm o bucată de pâine prăjită sau luăm un mic dejun, în general inadecvat.

Ne grăbim să ne îmbrăcăm, punem repede vasele în chiuvetă sau în maşina de spălat vase, ne asigurăm că pisica a mâncat şi a ieşit afară, îi zorim pe copii, ne grăbim la maşină, ieşim din garaj şi ne înscriem în trafic, luptând pentru orice depăşire, în linişte în majoritatea timpului, dar din când în când vociferând, strigând la oamenii care ne împiedică să înaintăm pe drumul către scopul propus. Îi lăsăm pe copii la şcoală, pornim în grabă sau nebuneşte către birou, unde trăim într-un mediu în care toată lumea se grăbeşte toată ziua.

Pe scurt, greşeşti foarte tare dacă îţi începi ziua în acest mod deoarece modul în care îţi începi ziua influenţează adesea felul în care îţi vei petrece ziua şi în cele din urmă va juca un rol important în ceea ce priveşte numărul de zile pe care le ai de trăit.

Gândindu-vă la asta, vă rog să vă începeţi ziua într-un mod organizat, dar şi plăcut şi relaxat. Ar trebui să faceţi unul din trei lucruri şi toate înseamnă să vă treziţi mai devreme.

Una dintre opţiunile pe care le ai este să îţi începi ziua relaxat într-unul sau două moduri. Alege un colţ retras din casă, cum ar fi biroul, biblioteca, bucătăria sau un alt loc mai puţin frecventat. Ca lider şi manager al unei companii, trebuie să îţi începi ziua proaspăt şi pregătit pentru activităţile zilei. Din experienţa mea, vă pot spune că, atunci când mă trezesc devreme şi pot petrece aceste minute în li-

nişte, ziua mea este mai bună - mult mai bună. Acest extras dintr-un articol scris de Eugene Peterson, care a apărut în *Christianity Today*, numărul din 8 noiembrie 1985, ne oferă perspectiva potrivită:

> În *Moby Dick*, cartea lui Herman Melville, există o scenă violentă, tulburătoare, petrecută în timp ce o balenieră brăzdează apele înspumate ale oceanului urmărindu-l pe Moby Dick, o imensă balenă albă. Marinarii muncesc cu înverşunare, cu fiecare muşchi încordat, cu întreaga atenţie şi energie concentrate asupra celor pe care le au de făcut. Conflictul cosmic dintre bine şi rău este atins aici: marea haotică şi monstrul marin demonic împotriva omului ofensat moral, căpitanul Ahab.
>
> Pe această corabie există un om care nu face nimic. Nu vâsleşte; nu transpiră; nu strigă. El stă liniştit în toată această învălmăşeală. Acest bărbat este omul cu harponul; calm şi echilibrat, aşteptând. Şi apoi această frază: „Pentru a asigura cea mai mare eficacitate a armei, cei care aruncă harponul în această lume trebuie să îşi înceapă treaba odihniţi, nu osteniţi".

În lumea corporaţiilor, s-ar putea să nu ne confruntăm cu pericolul fizic, să nu avem nevoie de o explozie de energie fizică, ci suntem confruntaţi cu genuri diferite de „oportunităţi", care ne consumă emoţional şi fizic. Acestor provocări trebuie să le facem faţă refăcuţi şi odihniţi şi abia atunci vom fi eficienţi.

Una dintre metodele mele favorite pentru a face asta este să încep ziua - mai ales iarna, pe vreme rece - în biroul meu de acasă, în faţa focului din cămin. Uneori stau acolo liniştit, gândindu-mă la un proiect sau la ce urmează să fac în ziua aceea, luptând cu cel mai bun şi mai creator mod de a trata o „oportunitate", citând din Scriptură sau având în minte gânduri sau mesaje ce mă inspiră. Primele câteva minute sunt cele mai dificile. Tentaţia de a mă ridica şi a mă mişca este uneori foarte mare, dar te pot asigura că dacă vei sta acolo în linişte, vei găsi, înainte de a te ridica, unele gânduri şi idei creatoare, inspirate.

Mai poţi, de asemenea, fără nici o notă, să lucrezi în linişte, trecând în revistă unele situaţii în care ai fost implicat. Poate că este vorba

de o problemă pe care nu ai reuşit să o rezolvi. Stând acolo (în majoritatea cazurilor, nu în întregime treaz), te afli încă la nivelul „alpha" al conştiinţei. La acest nivel, creativitatea ta este la maximum - un mod minunat, extrem de productiv de a-ţi începe ziua!

A doua opţiune pe care o ai de a-ţi începe ziua îţi cere de asemenea să te trezeşti mai devreme şi această opţiune înseamnă să citeşti ceva care să te inspire, cum ar fi Biblia sau o altă carte, sau să asculţi înregistrări care au o natură motivaţională. Cititul şi audierea unei bucăţi muzicale sunt amândouă moduri minunate de a te pregăti pentru ziua care începe. La drept vorbind, unii psihologi au determinat faptul că prima întâlnire a zilei influenţează mult mai mult atitudinea pe care o vei avea în acea zi decât următoarele cinci întâlniri. Bineînţeles, nu mă refer la întâlnirile cu cei cu care doar te saluţi; vorbesc despre o întâlnire semnificativă, când petreci ceva timp alături de o anumită persoană. Gândindu-te la asta, dacă petreci cincisprezece sau treizeci de minute dimineaţa devreme pentru a te „întâlni" cu cineva ales de tine, fie pentru a asculta o muzică ce te inspiră, fie pentru a citi o carte care te inspiră, vei alege, în mod deliberat, să îţi începi ziua alături de cineva care te va înălţa şi te va inspira. Cu acest gen de început, este mult mai uşor să îţi păstrezi avântul.

A treia opţiune pentru ziua respectivă şi un mod foarte eficient de a o începe este exerciţiul fizic. Mai târziu în acest capitol îţi voi oferi motivele pentru care ar trebui să ai un program de exerciţii fizice, dar deocamdată este suficient să spun că unul dintre cele mai palpitante moduri de a-ţi începe ziua este să faci sport. Poate fi vorba de gimnastică ritmică, de înot sau de o plimbare cu bicicleta, de o plimbare pe jos sau de jogging. Oricum, un bun program de exerciţii fizice face ca adrenalina să circule şi endorfinele să „sară" şi vei începe ziua uşor ca un fulg.

Da, sunt absolut convins că atunci când îţi începi ziua în aceste trei moduri şi apoi îi trezeşti pe ceilalţi membri ai familiei, potenţialul tău pentru o zi productivă este infinit mai mare. Soţul/soţia va aprecia în mod deosebit şi vei putea să îmbunătăţeşti relaţiile de familie dacă îl/o trezeşti cu o cană aburindă de cafea (sau şi mai bine, cu ceai de plante) şi cu câteva minute de comunicare dimineaţa. Apoi puteţi trezi cu calm şi dragoste copiii şi în timp ce unul din „membrii echipei" pregăteşte micul dejun, celălalt îi poate ajuta pe copii să se pregătească de şcoală.

Deoarece micul dejun este o parte importantă a zilei, atât fizic, cât şi emoţional, soţul şi soţia (şi copiii, dacă există) ar trebui să se aşeze, pe îndelete, să ia un mic dejun nutritiv împreună. În acest mod ziua copiilor va începe aşa cum trebuie, iar ziua ta va fi la înălţime. Când se petrece acest lucru, va exista mai multă armonie în familie.

Un lucru ce a devenit din ce în ce mai evident este acela că atunc când există mai multă armonie în familie, eficienţa managerului la locul de muncă este considerabil mărită. Ca parte a acestui concept, ştim că un mic dejun bun, nutritiv îi permite unei persoane să lucreze mai eficient şi util în timpul zilei. Faptul că mănâncă împreună stabileşte legături între membrii familiei care pur şi simplu nu pot fi stabilite în alt mod. Ele sunt foarte utile. O spun din nou - este nevoie de timp pentru a începe.

GĂSEŞTE TIMP PENTRU A TE DEZVOLTA

Am subliniat în paginile cărţii *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite* necesitatea dezvoltării personale pentru obţinerea de maximum de succes în afaceri. Suntem cu toţii familiarizaţi cu povestea tăietorului de lemne a cărui producţie continua să scadă pentru că nu avea timp să îşi ascută toporul. Aşa cum am precizat pe parcursul cărţii, companiile de vârf, cele care au profituri extraordinare, au ca obiective majore instruirea şi dezvoltarea personală. Este adevărat, companiile „în mişcare" sunt de asemenea „în dezvoltare". Ca individ, *ai* nevoie de timp pentru a te dezvolta.

Există multe moduri de a o face, bineînţeles, dar unul dintre cele mai eficiente este utilizarea casetofonului din maşină. Există literalmente mii de ore de material înregistrat care te pot ajuta extrem de mult în timp ce te îndrepţi spre serviciu sau te întorci de la lucru. Poţi învăţa totul, de la arta chineză la limbile străine. Poţi învăţa cum să îţi stabileşti anumite scopuri sau cum să închei o vânzare. Poţi învăţa cum să investeşti în afaceri imobiliare şi să economiseşti din impozitul pe venituri.

De fapt, un studiu făcut acum câţiva ani la University of Southern California a revelat faptul că poţi dobândi echivalentul a doi ani de colegiu în numai trei ani în timp ce te îndrepţi, cu automobilul, către locul de muncă. Aceasta presupunând că trăieşti

într-o zonă metropolitană şi că mergi cu maşina douăsprezece mii de kilometri pe an.

Gândeşte-te la asta. Utilizându-ţi timpul petrecut în maşină, poţi deveni un cunoscător - chiar expert - în domeniul ales de tine şi în câteva legate de acesta. Capeţi astfel o incredibilă siguranţă, indiferent de ceea ce se întâmplă cu compania ta. Lucrul palpitant este că dobândirea de cunoştinţe cu această metodă este unul dintre cele mai rapide, uşoare şi cu siguranţă mai nedureroase moduri imaginate vreodată.

Poţi, de asemenea, să te dezvolţi utilizând minunatele cărţi care există astăzi. În librării există o mare mulţime de cărţi care tratează virtual orice subiect legat de cariera ta şi mai ales orice aspect al eului şi relaţiilor interpersonale. Nu mai este nevoie să o spun, biblioteca publică oferă, de asemenea, o mare varietate de cărţi dacă nu ai de gând să le cumperi. Totuşi, convingerea mea personală este următoarea: ca manager şi ca lider, trebuie să îţi întocmeşti o bibliotecă proprie substanţială. Personal, aş ezita să îmi evaluez biblioteca, dar s-ar putea să fie vorba de mii de dolari.

Permiteţi-mi să vă ofer câteva sugestii în legătură cu modul în care ar trebui să citiţi şi să folosiţi eficient cărţile. Mai întâi - şi îmi dau seama că acest lucru sună egoist -, îţi recomand să ai grijă de cărţile tale. Păstrează-le pentru uzul personal sau permite-le celorlalţi să le consulte numai în biblioteca ta. În majoritatea cazurilor, îţi recomand să îi refuzi pe toţi cei care te roagă să le împrumuţi o carte. (Ştiu, în mod sigur, că adesea oamenii nu returnează cărţile împrumutate. De exemplu, eu am în bibliotecă vreo câteva cărţi care nu ştiu cum au ajuns acolo!) Dacă cineva nu îşi poate permite să cumpere cartea, fă unul din următoarele lucruri: recomandă-i să se ducă la bibliotecă sau, dacă îţi este prieten, cumpără-i tu cartea. Pe măsură ce îţi construieşti cariera şi îţi dezvolţi talentele de conducător, trebuie să ai la îndemână resursele pe care le acumulezi. Nu mai este nevoie să o spun, cea mai mare parte a medicilor şi avocaţilor nu împrumută materialul de studiu. Nevoile tale sunt la fel de mari şi profesionalismul tău ar trebui, cu siguranţă, să fie egal cu cel al unui doctor sau avocat.

Atunci când citesc o carte sau *orice* altceva, am întotdeauna în mână un creion şi marchez părţile ce mi se par importante. Subliniez,

încercuiesc, fac note etc. La începutul cărţii, notez numărul paginilo la care se găsesc lucrurile acelea deosebit de importante ş semnificative şi care consider că îmi vor fi folositoare în viitor. Apo aşez cărţile în bibliotecă în funcţie de subiectele tratate. În acest fel, atunci când am nevoie de informaţii referioare la un anumit subiect, mă duc la raftul respectiv, deschid cartea şi găsesc notele de pe prima pagină care mă îndrumă exact unde pot să găsesc ceea ce îmi trebuie.

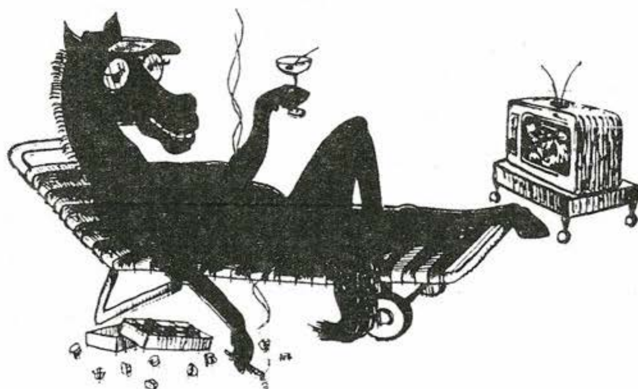
Dintre toate aptitudinile pe care le-am dobândit, cred că abilitatea de a citi şi de a-mi face plăcere să citesc este una dintre cele mai importante lucruri pe care le-am învăţat vreodată. Îţi recomand, ca lider, nu numai să îţi înveţi copiii să citească, ci şi să îi înveţi cum să *le facă plăcere* să citească - fă în aşa fel încât rândurile cărţii să prindă viaţă şi se vor simţi bine dacă o vei face. Procedează la fel cu asociaţii şi subordonaţii. Citind cărţile potrivite şi ascultând casetele potrivite, vei avea la dispoziţie o sursă zilnică de inspiraţie magnifică.

În al treilea rând, întrunirile şi seminariile contribuie şi ele la dezvoltare. În Statele Unite ale Americii există numeroase seminarii educaţionale minunate, care te pot ajuta să îţi „ascuţi" aptitudinile şi să le dezvolţi până ce îţi vor permite să urci scara succesului şi a fericirii mult mai repede şi mult mai eficient. Ca o chestiune practică, va trebui să rezervi cel puţin o săptămână în fiecare an pentru a participa la seminarii şi alte ocazii de dezvoltare personală care îţi vor permite să te dezvolţi şi să aduci la lumină abilităţile inerente. Ar trebui de asemenea să fii dispus să participi la seminarii de o jumătate de zi sau de o zi o dată sau de două ori pe lună.

Spun din nou: Pentru a reuşi în viaţă - în toate domeniile - este nevoie de timp pentru a te dezvolta. Nu se pune problema de a avea sau nu timp. Evident, nu ai această opţiune. Nu îţi poţi permite să *nu* te dezvolţi.

GĂSEŞTE TIMP PENTRU A TE OCUPA DE SĂNĂTATEA TA

O întrebare pe care o pun adesea publicului meu este dacă în asistenţă se află o persoană care are un cal pur-sânge ce valorează mai mult de un milion de dolari. Până acum, nimeni nu a ridicat mâna pentru a-mi spune că are aşa ceva. Îi întreb atunci: „Dacă aţi *fi* avut un cal pur-sânge în valoare de un milion de dolari, l-aţi fi ţinut treaz până la miezul nopţii, l-aţi fi lăsat să bea cafea sau alcool, să fumeze şi să mănânce alimente de proastă calitate?". La asta toată lumea râde, deoarece realizează nu numai că un cal pur-sânge nu bea cafea sau alcool, dar ideea de a pune în pericol sănătatea calului - care, evident, va distruge performanţele animalului - ar fi prea ridicolă ca să fie discutată.



Apoi întreb: „Să presupunem că aţi avea un câine de zece dolari. L-aţi trata oare în acest mod?". Din nou, lumea râde. „Dar o pisică de cinci dolari?" Apoi subliniez faptul că majoritatea nu am trata o pisică de cinci dolari aşa cum ne tratăm propriile noastre corpuri, ce valorează miliarde de dolari. În ceea ce îl priveşte pe pur-sângele în valoare de un milion de dolari, dacă am avea un asemenea animal, probabil că l-am ţine într-un grajd cu aer condiţionat vara şi într-unul încălzit iarna. Am angaja cel mai bun medic veterinar pentru a-l

îngriji şi am aduce special un nutriţionist pentru a fi siguri că e: hrănit aşa cum trebuie. În plus, am găsi cel mai bun instructor, cε să ştie să îi dezvolte potenţialul. Puteţi fi siguri, aţi avea mare gr de un cal pur-sânge în valoare de un milion de dolari, şi totι abuzăm de propriile noastre corpuri, ce valorează miliarde de dola

De fapt, putem avea grijă de corpurile noastre în mod simplu şi rez nabil. Nu am spus „uşor". Există câţiva factori implicaţi şi, de vreme (nu sunt specialist în nici unul dintre ei, voi face pur şi simplu câte\ observaţii şi vă voi recomanda câţiva specialişti. Vă recomand s începeţi cu cartea *The Aerobics Program for Total Well-Being*, a d Kenneth Cooper. Aceasta nu se ocupă numai de exerciţii, ci şi d nutriţie.

Unul dintre lucrurile pe care trebuie să le luaţi în considerare est cât de mult trebuie să dormiţi. Unii oameni dorm patru până la cin(ore din 24. În ceea ce mă priveşte, am descoperit că am nevoie d(şapte ore şi jumătate de somn pentru a obţine performanţe deosebite Pentru că ştiu asta, încerc, conştiincios, să dorm în fiecare noapt(şapte ore şi jumătate. Desigur, într-o noapte s-ar putea să dorm ma puţin şi la fel în a doua noapte, dar dacă asta se întâmplă trei nopţ la rând, vă pot garanta că a treia zi nu mă voi mai simţi deloc în formă. Din acest motiv, încerc să dorm în mod rezonabil.

Sportul este al doilea domeniu extrem de important. Eu am ales să fac jogging - literalmente *ador* să alerg. Cu toate acestea, sunt mulţi oameni cărora nu le place acest sport. După părerea dr. Cooper, important este să îţi faci inima să bată cel puţin douăzeci de minute de patru ori pe săptămână. Mersul rapid este un exerciţiu minunat. Mersul cu o bicicletă staţionară - sau una adevărată - este un exerciţiu excelent. Poate că te atrag plasele elastice pe care poţi sări în sus şi în jos - fac o treabă grozavă. Unii oameni preferă înotul, iar unii specialişti spun că este cel mai dezirabil sport dintre toate. Alţii fac schi, tenis etc. Important este să îţi faci inima să bată cel puţin douăzeci de minute în patru zile ale fiecărei săptămâni. Adulţii inteligenţi îşi încep întotdeauna programul de exerciţii după ce au consultat un medic. Vă rog să *nu* omiteţi această etapă foarte importantă.

Adesea sunt întrebat: „Ei bine, Zig, cu toate lucrurile pe care le ai de făcut, când mai ai timp de sport?". Le spun adesea oamenilor că

am atât de multe de făcut, încât nu am timp să *nu* fac sport. Incidental, când sunt pe drum şi vremea este proastă, fac jogging pe coridoarele hotelului sau ale motelului în care stau. Câteodată, intru în sala de recepţii sau în sala de conferinţe a hotelului şi alerg de jur împrejur. Altădată, am alergat în centrele comerciale. Nu sunt un erou şi deci nu alerg noaptea pe străzile neluminate. Dacă vremea este bună, dar s-a întunecat şi nu sunt absolut sigur de o anumită zonă, alerg pur şi simplu în parcările sau în marile garaje ale hotelurilor în care stau.

Din punct de vedere al timpului, permiteţi-mi să subliniez faptul că atunci când faci jogging sau alt sport, activezi hipofiza. Hipofiza inundă sistemul cu endorfine, care sunt de peste două sute de ori mai puternice decât morfina. Rezultatul net este că te afli la un maxim chimic natural, timp de două până la patru sau chiar cinci ore. Am descoperit că cea mai bună investiţie în timp este timpul investit în sport. O oră investită în sport (inclusiv timpul dedicat îmbrăcării, exerciţiului, duşului, calmării etc.) îţi returnează de două până la de patru ori timp de înaltă productivitate. Timpul ideal, conform dr. Cooper, este după-amiaza târziu sau dimineaţa devreme. Făcând sport atunci, îţi măreşti de fapt ziua de muncă efectivă cu câteva ore.

În al treilea rând, pentru a fi cât mai sănătoşi, vă recomand să respectaţi o dietă sănătoasă. Prin asta înţeleg o dietă echilibrată şi, din nou, cartea dr. Cooper vă va fi de ajutor. În dieta mea, pun accentul pe legume proaspete, peşte, pui şi cereale complete. În plus, deşi nu toţi sunt de acord asupra acestui subiect, iau şi am luat un supliment alimentar natural timp de mai mulţi ani. Mulţi doctori vă vor spune că într-o dietă bine echilibrată veţi obţine necesarul zilnic minim pentru sănătate. Totuşi, eu sunt de părere că nu mă interesează necesarul zilnic minim. Mă interesează performaţa zilnică maximă şi din acest motiv folosesc un supliment alimentar natural.

A patra etapă în îngrijirea sănătăţii dumneavoastră este eliminarea elementelor negative. Nouăsprezece decese din o sută sunt provocate în mod direct de fumat. De fiecare dată când îţi aprinzi o ţigară, ai ales să mori cu paisprezece minute mai devreme. Nu mai este nevoie să o spun, dacă fumezi nu te vei bucura de sănătatea maximă de care s-ar putea să te bucuri în caz contrar.

Alcoolul este un alt element din viaţa ta care în majoritatea cazurilor poate fi foarte distructiv. Dacă eşti un băutor ocazional, te recomand să citeşti cartea *Dying for a Drink*, de Anderson Spickard, doctor în medicină, şi Barbara R. Thompson, şi s-ar putea să priveşti băutura dintr-o altă perspectivă. Nu pretind că aş fi o autoritate în domeniu, dar am văzut destul de multe rezultate triste ale băuturii şi ştiu că un băutor „ocazional, în societate" din nouă va sfârşi în cele din urmă având serioase probleme cu băutura. Mai ştiu şi că alcoolul este un depresiv şi că oamenii nu „funcţionează" la fel de eficient dacă au băut decât dacă nu au băut.

Evident, celelalte otrăvuri pe care doriţi să le eliminaţi sunt drogurile legale şi ilegale. Dovezile împotriva marihuanei, amfetaminei, cocainei, heroinei, ca şi împotriva multor alte droguri, sunt copleşitoare. Nu pot să cred că o persoană care are capacitatea intelectuală de a ocupa un post de conducere ar putea fi atât de nesăbuită pentru a ignora consecinţele folosirii acestor substanţe şi apoi în mod deliberat să se „joace" cu ele ocazional sau „uneori".

Până acum, în cariera mea nu am întâlnit nici o singură fiinţă umană care să fi hotărît în mod deliberat să devină alcoolic sau care să aibă, în mod deliberat, ca obiectiv să devină dependent de droguri. Întrebarea la care trebuie să îţi răspunzi tu însuţi este: „Merită să îmi asum chiar şi un risc minor pentru a experimenta aceste substanţe care mă pot distruge din punct de vedere personal, social, al carierei şi care îmi pot distruge, în acelaşi timp, familia?". Nu, atunci când vorbesc despre timpul necesar pentru a fi sănătos, vorbesc despre eliminarea otrăvurilor pe care unii oameni aleg să le consume.

GĂSEŞTE TIMP PENTRU A TE JUCA

Cea mai mare parte a oamenilor de afaceri plini de zel pe care îi cunosc îşi stabilesc drept scopuri să îşi cumpere o maşină nouă, să fie promovaţi, să aibă o anumită sumă de bani la bancă, să trăiască într-o anumită casă, să aibă o diplomă, să reuşească să atingă un anumit plafon al realizării, să exceleze într-un anumit domeniu. Ei îşi stabilesc scopuri în fiecare componentă a vieţilor lor, dar adesea nu

îşi stabilesc obiectivele aşa cum trebuie atunci când este vorba să găsească timp de joc. Sunt absolut convins că dacă nu ne programăm activităţi recreative pentru noi şi pentru familiile noastre, mintea, fizicul, socialul, relaţiile noastre de familie vor avea de suferit. Când se petrece acest lucru, nu este decât o chestiune de timp până ce cariera noastră va avea de suferit.

Atunci când verifici cadrele de conducere de nivel superior - cei care ocupă posturi cu responsabilitate -, descoperi că una dintre problemele majore este epuizarea totală a persoanei ce ocupă un post de conducere. Această problemă poate fi cel puţin parţial atenuată prin dorinţa de a rezerva timp pentru joc. Poate să fie o partidă de tenis sau de golf. Poţi să joci în echipa de baschet sau fotbal a companiei. Prietenul meu dr. James Dobson, psihologul creştin care face o treabă atât de bună prin intermediul slujbei transmise la radio şi prin intermediul publicaţiilor sale, este unul dintre cei mai ocupaţi oameni pe care i-am cunoscut. Cu toate acestea, el are timp să joace baschet. El şi familia sa merg la schi. Are grijă de fizicul său şi de bunăstarea familiei sale pasionându-se de aceste sporturi.

Cred că acea capacitate de a te relaxa şi de a te simţi bine este o necesitate absolută pentru cei ce urcă scara ierarhică şi apoi îşi menţin poziţia după ce au realizat acest lucru. Aduci o perspectivă proaspătă, emoţii proaspete, entuziasm proaspăt la ceea ce faci, în timp ce te bucuri de viaţă. Nu vreau să spun că trebuie doar să îţi placă ceea ce faci la serviciu, ci să îţi placă şi faptul că trăieşti şi te simţi bine şi că obţii mai mult de la viaţă decât un simplu salariu. Urcarea pe scara ierarhică şi recunoaşterea ca lider al comunităţii pot fi, chiar trebuie să fie, obiectivele tale. Succesul în plan financiar şi urcarea pe scara ierarhică sunt obiective valoroase, dar prin ele însele nu te fac fericit dacă nu te distrezi de-a lungul drumului. Nu este deloc greşit să îţi planifici timpul de joc cu la fel de mult entuziasm ca acela cu care îţi planifici timpul de lucru. Presupun că înţelegi că nu vorbesc despre a te juca la fel de mult cât munceşti, dar un joc, practicat regulat, de handbal sau golf sau o seară petrecută cu familia la cinematograf, la teatru, la biserică sau o activitate în comunitate pot conta foarte mult în ceea ce priveşte calitatea vieţii, ca şi în realizările tale în viaţă.

GĂSEŞTE TIMP PENTRU A TE RELAXA

Când tratez următorul subiect în discursurile mele, pregătesc întotdeauna publicul spunând: „Următoarea afirmaţie pe care o vo face probabil vă va surprinde, deoarece în general vorbind, am de gând să plec". Sunt atât de „zgomotos" acolo sus, pe podium, încât s-ar putea să nu realizaţi sau să nu vă gândiţi la mine ca la o persoană liniştită, dar de fapt eu sunt, prin natura mea, o persoană liniştită. Indiferent de natura noastră, cu toţii avem nevoie de timp pentru a ne relaxa. Nu am cunoscut niciodată pe cineva care să fi realizat obiective majore în viaţa fără să fi găsit timp pentru a se relaxa.

Aşa cum am menţionat atunci când am vorbit despre faptul că este nevoie de timp pentru a începe, trăim într-o lume ocupată şi gălăgioasă şi există ocazii în care bateriile noastre pur şi simplu se descarcă. Atunci când se întâmplă acest lucru, nici o cantitate de încărcătură superficială nu va reface acele celule de energie la nivelul potrivit dacă nu găseşti timp pentru a te relaxa. Îmi place foarte mult să fac jogging şi momentul meu favorit pentru a alerga, mai ales vara, este în jurul orei nouă seara, sub un cer strălucitor, luminat de lună. Se pare că atunci când prevalează aceste condiţii şi alerg în cartierul meu, care îmi place atât de mult, îmi reînnoiesc energia într-un mod absolut incredibil. Cele mai productive dintre ideile mele apar frecvent în timp ce fac jogging. În realitate, o mare parte din contribuţia mea la această carte a fost concepută mai întâi în timp ce alergam.

Un alt moment favorit de linişte este dimineaţa devreme, când mă trezesc şi mă duc în biroul meu. Unele dintre cele mai creatoare idei ale mele s-au născut în timpul acelei perioade de timp. În lunile de vară, noaptea târziu, îmi mai place să mă duc la piscină, pe care am construit-o la început pentru nepoţii noştri. Este o ocazie rară pe care o folosesc de fapt pentru a înota, dar noaptea târziu, îmi place să intru în piscină, să înot până la mijlocul ei, să fac pluta relaxat şi să îmi las mintea să divagheze. Scopul pentru care intru în piscină este să găsesc idei şi rar mi se întâmplă să ies din piscină fără o idee creatoare sau un gând ori un concept care să mă ajute în viaţa personală, de afaceri sau de familie.

Îţi recomand îţi găseşti timp pentru a te relaxa. Există ocazii în care vei dori să împarţi acele momente de relaxare cu cineva pe care îl iubeşti - o plimbare relaxată (nu este destinată exerciţiului fizic) cu fiul sau fiica ta sau cu soţia/soţul, când nu te grăbeşti deloc să faci ceva, cu excepţia faptului de a fi împreună cu acea persoană. Este uimitor cât de mult te poţi apropia de acea persoană în timp ce mergeţi alături, dar este de asemenea uimitor cum îţi vor veni anumite idei atunci când explorezi cu cineva drag ţie, într-o manieră dagajată, fără grabă, complet relaxată, un concept sau o idee cu care te-ai luptat până atunci. Când îi vorbeşti soţiei/soţului, în detaliu, despre firma ta, chiar dacă acesta s-ar putea să nu fie un specialist în domeniu, cum eşti tu, sau să nu aibă cunoştinţele pe care le ai tu, vei fi uimit cât de mult poate să contribuie cu idei proaspete. Soţiile/soţii nu au, în general, prejudecăţile legate de locul de muncă pe care le ai tu şi nu sunt stânjeniţi de o mulţime de idei preconcepute, aşa că ei pot privi întregul tablou şi pot veni cu idei pline de sens şi care să ajute. Întrebările pe care le pun pot provoca gânduri creatoare în ceea ce te priveşte şi poate te vor forţa să priveşti lucrurile dintr-o perspectivă diferită.

Găseşte timp pentru a te relaxa. S-ar putea să fie vorba de câteva minute în care să pierzi vremea în grădină, să piveşti buruienile sau să priveşti de la distanţă la unul din miracolele naturii care se află pretutindeni în jurul nostru pentru a ne încânta, dacă vom găsi timp pentru a arunca o privire iscoditoare. Mai este nevoie să vă reamintesc că în cursul unor asemenea momente calme, de linişte petrecute la Valley Forge, George Washington a găsit puterea de a se ocupa de problemele legate de cucerirea libertăţii noastre şi de a avea grijă de trupele ce sufereau de frig şi de foame? Mai este nevoie să vă reamintesc că în cursul unor asemenea momente calme, grele, din timpul marelui război civil care ameninţa să împartă în două naţiunea noastră, Abraham Lincoln a găsit puterea şi hotărîrea de a împăca această naţiune şi de a face tot ce i-a stat în puteri pentru a ne reuni într-o singură ţară? În cursul unor asemenea momente calme, de linişte petrecute la Gethsemane, Iisus Hristos a găsit puterea de a înfrunta chinurile îngrozitoare ce îl aşteptau. În cursul unor asemenea momente calme, de linişte veţi găsi resurse pe care s-ar putea să nu fi ştiu niciodată că există. Găseşte timp pentru a te relaxa - şi pentru a asculta.

GĂSEŞTE TIMP PENTRU CEI PE CARE ÎI IUBEŞTI

Un mit tragic care este răspândit în societatea noastră este credin[ţ] că nu poţi fi un om de afaceri de succes şi în acelaşi timp un soţ [ş] un tată iubitor, atent. Acest mit a „explodat" acum câţiva ani şi a fo[s] reîntărit de un articol, apărut la 13 ianuarie 1986 în *U.S. News & Worl[d] Report* şi care se referea la cei un milion de milionari „obişnuiţi" Acest articol subliniază faptul că 80% dintre ei provin din famil[ii] aparţinând clasei de mijloc sau muncitorilor şi că o viaţă stabilă d[e] familie cu puţine distracţii exterioare oferă milionarului obişnui[t] rezistenţa de a persevera în afaceri. Cea mai mare parte din ei a[u] mariaje durabile, adesea s-au căsătorit cu prietenele din timpul liceulu[i] sau colegiului şi, după toate probabilităţile, îşi „răsfaţă" (sunt deosebi[t] de drăguţi cu) soţiile şi copiii. Ei au avut de înfrânt, adesea, adversităţi. De două ori mai mulţi comercianţi decât doctori sunt milionari la vârsta de şaizeci de ani şi mai puţin de 1% dintre milionari sunt artişti, fac parte din lumea spectacolului, sunt scriitori şi sportivi. Pentru mine, asta înseamnă de fapt că aceşti oameni de succes - inclusiv managerii de succes - privesc viaţa echilibrat. Următorul exemplu subliniază acest punct de vedere.

În urmă cu câţiva ani, m-am dus să îl felicit pe preşedintele unei mari corporaţii pentru recenta sa promovare. M-a întâmpinat foarte entuziasmat şi a insistat să mă aşez pentru a-mi vorbi despre rolul pe care susţinea că l-am jucat în promovarea sa. A fost ceva cu totul neaşteptat, de vreme ce singurul meu scop fusese să petrec şaizeci de secunde pentru a-l felicita, dar noul preşedinte nici nu voia să audă.

„Ştii, Zig", mi-a spus el, „cred cu sinceritate că ceea ce ai spus în «Gesturile curtenitoare de după căsătorie», pe care o folosim în departamentul nostru ce se ocupă cu instruirea, a jucat un rol substanţial în această promovare." Apoi a continuat să îmi povestească.

„Căsătoria noastră era una dintre acelea ca la carte. Eram amândoi pe «calea cea bună», amândoi am urmat şcoli minunate, amândoi proveneam din familii care reuşiseră în viaţă. După terminarea colegiului, ne-am căsătorit şi eu am încercat să fac parte din cluburile «potrivite», în timp ce soţia mea a început să facă operele de caritate «potrivite». Eram enoriaşi activi ai parohiei din care făceam parte şi aveam

«numărul potrivit» de copii." (Asta înseamnă că aveau doi copii. Sunt bucuros că părinţii mei nu au gândit în acelaşi fel în legătură cu numărul potrivit, de vreme ce eu am fost al zecelea din doisprezece!)

A continuat să povestească: „Vreau să subliniez, Zig, că mariajul nostru era unul fericit, dar de-a lungul anilor relaţiile noastre au devenit puţin cam platonice. Însă ascultându-te vorbind despre Roşcata ta, am realizat că deşi am aproape douăzeci de ani mai puţin decât tine, căsătoria ta părea a fi mult mai palpitantă, aşa că m-am hotărît să văd dacă şi a mea poate fi la fel. Mă intriga îndeosebi faptul pe care l-ai subliniat tu, şi anume că, după părerea unei companii vest-germane de asigurări, acei bărbaţi care şi-au sărutat cu adevărat soţia în semn de rămas bun (nu ca pe o soră mai mică, ci, aşa cum se spunea acasă la mine, «de mama focului!») au trăit cu 5,6 ani mai mult decât bărbaţii care au neglijat, zilnic, acest plăcut mic interludiu în vieţile lor. (Prieteni, viaţa voastră este în joc!). Şi nu numai atât, dar aceşti bărbaţi câştigau cu 20-30% mai mulţi bani decât bărbaţii care plecau de acasă fără a-şi anunţa soţia.

Gândindu-mă la asta", a spus el, „m-am hotărît să încep să îi fac din nou curte soţiei mele. Am început prin a-i telefona în timpul pauzelor de cafea, câteva momente în fiecare zi. Îi lăsam frecvent o mică notă în cutia poştală sau îi cumpăram o carte poştală elegantă sau îi aduceam o singură floare. Din când în când, o scoteam în oraş. Îi deschideam uşa, mă ridicam când se ridica şi ea de la masă, îi ţineam scaunul când se aşeza - toate acele lucruri mărunte pe care le apreciază atât de mult doamnele noastre. Acum, Zig, trebuie să îţi mărturisesc că acele schimbări nu s-au petrecut instantaneu, dar după numai câteva săptămâni, căsătoria noastră a devenit din nou, şi definitiv, palpitantă. Ceea ce mă intrigă este că acest lucru s-a repercutat asupra situaţiei de la serviciu şi m-a transformat într-un lider mai fericit, mai productiv. Sunt absolut convins că eforturile depuse în cadrul companiei erau recunoscute şi am fost promovat preşedinte în primul rând datorită creşterii eficienţei mele, care s-a datorat elementului palpitant ce a revenit în căsătoria mea. Aşa că vreau să îţi mulţumesc".

Am ieşit din biroul său şi am urcat mai sus, pentru a-l felicita pe preşedintele consiliului de administraţie, a cărui promovare crease

acel post vacant de preşedinte. Acesta era la fel de entuziasmat a insistat să mă aşez, deoarece, şi el, avea să îmi spună o poves A arătat spre telefon, aflat pe comodă, şi a spus: „Ştii, Zig, mu vreme, când suna telefonul acela, eram tentat să smulg recepto din furcă şi să întreb: «Ce au mai făcut micii monştri?». Da, mi-e je să spun că fiul şi fiica mea, aflaţi la vârsta adolescenţei, erau niş mici monştri care mă scoteau din sărite. Fiul meu avea părul mar (Se părea că tot ce mînca se transforma în păr.) În camera lui era mizerie totală, iar combina stereo putea fi auzită în tot cartierul. N avea nici o motivaţie şi, deşi îl certam în mod constant (sau poate c tocmai din cauza asta?), nu am ajuns la nici un rezultat. Sora lui, d paisprezece ani, era cel mai nerespectuos, cel mai obraznic copil di lume. Sincer, ajunsesem la capătul puterilor şi nu am realizat decâ mai târziu că evitam de fapt orice gen de contact cu ei în ace moment al vieţilor noastre.

Cu toate acestea", a adăugat el, „ceva ce ai spus într-una di conferinţele tale mi-a atras atenţia. Ai subliniat faptul că, din când î când, cu toţii trebuie să închidem ochii şi să ne închipuim că toţi ş tot ce iubim ar dispărea complet din tablou. (Am învăţat asta de la prietenul şi colegul meu Herb True.) Când am făcut cu adevăra asta, am înţeles că, dacă s-ar întâmpla aşa ceva cu unul din copiii mei, aş fi un om terminat, pentru că, în ciuda tuturor dificultăţilor noastre de comunicare, îi iubeam foarte mult.

Într-o după-amiază, i-am telefonat fiului meu şi l-am întrebat dacă i-ar face plăcere să meargă să vadă echipa Detroit Tigers jucând pe Stadionul Texas Rangers. Când şi-a revenit din şoc, fiul meu mi-a spus: «Sigur, tată». A doua zi am plecat de la serviciu cu o oră mai devreme, am trecut pe acasă şi l-am luat pe băiatul meu şi am ajuns la stadion cu o oră înaintea începerii meciului. Am putut să ne găsim locuri excelente, în faţă, şi deşi nu suntem «fani ai baseball-ului», în sensul adevărat al cuvântului, ne-am jucat cu adevărat rolul în acea seară. Am învăţat repede că trebuia să huiduim cealaltă echipă şi să aclamăm echipa gazdă, că ar fi înţelept să punem sub semnul întrebării integritatea arbitrului şi că băieţii noştri au întotdeauna dreptate, iar ceilalţi nu au niciodată. Meciul a fost interesant am mâncat o mulţime de alune, am consumat o mare cantitate de băuturi răcoritoare

şi am mâncat *hot dogs.* Când totul s-a terminat, ne-am dus să gustăm ceva şi trecuse bine de ora unu noaptea când am ajuns acasă".

Interlocutorul meu a continuat: „De fapt, în acea noapte am petrecut mai mult timp cu fiul meu decât am petrecut alături de el în ultimele şase luni. Nu am să îţi spun că totul a fost instantaneu mai bun, dar zidurile au început să crape - bariera communicării fusese ruptă. Am început să discutăm şi să construim o relaţie". Cu lacrimi în ochi, a spus: „Ştii, Zig, am aflat din nou nu numai că fiul meu este un băiat neobişnuit de strălucit, ci şi că are un caracter foarte moral şi sunt convins că va face ceva în viaţă. Destul de ciudat, nu am mai spus niciodată nici un cuvânt despre părul lui şi totuşi, astăzi, acesta este foarte lung. Nu am mai spus niciodată că ar trebui să facă curat în camera lui şi, ca să fiu sincer, dacă ar vedea-o un inspector sanitar, nu ar fi calificată pentru un permis de deschidere a unui restaurant de gradul A, dar este acceptabilă în casa noastră. Iar în ceea ce priveşte combina stereo, ne bucurăm cu toţii acum de faptul că muzica sa poate fi auzită clar şi distinct în camera sa, dar nu şi în casa vecinului de alături.

Nu numai atât, Zig, dar câteva zile mai târziu, i-am telefonat fiicei mele de paisprezece ani şi am întrebat-o dacă i-ar face plăcere să ia cina cu mine în acea seară. A fost încântată, aşa că i-am spus să se îmbrace cu cea mai frumoasă rochie deoarece vom merge într-unul din restaurantele elegante în care îmi invit cei mai importanţi clienţi. În seara aceea, i-am cumpărat o mică floare pentru corset şi arăta atât de drăguţă în rochia ei şi cu floarea aceea! Am petrecut peste trei ore la cină în acea seară. Am comandat *hors d'oeuvres,* felul doi şi un desert flambat. Ce bine ne-am distrat!

S-a întâmplat aproape acelaşi lucru ca în cazul fiului meu. Barierele au început să cadă. Am aflat nu numai că este o fată foarte, foarte strălucită, ci şi că are obiective bine definite în viaţă. Cred că într-o bună zi va fi o soţie minunată şi o mamă bună, dacă se va hotărî să aleagă calea familiei, sau va avea o carieră deosebită în domeniul pe care îl va alege dacă se va hotărî să se concentreze pe o carieră în afaceri. Şi mai important, Zig, pot să îţi spun că în fiecare zi, atunci când plec de acasă, ştiu că nu trebuie decât să mă concentrez pe ceea ce am de făcut la serviciu. Sunt convins că sunt acum

preşedinte al consiliului de conducere datorită faptului că situaţia familiei mele s-a consolidat mult. Pot să îmi dedic întreaga mea energie creatoare sarcinilor de serviciu atunci când mă aflu la locul de muncă, pentru că ştiu că totul este în regulă la mine acasă".

Nu este oare ironic că aceste două cadre de conducere de mare succes, care petreceau nenumărate ore la serviciu, după cum le-au spus-o adesea tuturor: „O fac pentru familia mea", au descoperit că atunci când şi-au neglijat familiile nu au mai fost la fel de eficienţi în lumea corporaţiilor. După ce şi-au echilibrat viaţa de familie, şi-au îmbunătăţit de asemenea viaţa la locul de muncă. După ce am studiat aceste probleme timp de câţiva ani, sunt convins că fie că eşti sportiv sau lucrezi în lumea spectacolului, fie că ai o firmă proprie ori lucrezi pentru o mare companie, dacă acorzi atenţie focului din cămin şi îl întreţii cum trebuie, vei urca mai repede pe scara ierarhică, vei fi mai eficient şi mult mai fericit în lumea afacerilor.

DA - DAR DE UNDE SĂ GĂSESC ENERGIA NECESARĂ?

Bănuiesc că aproape toţi cititorii vor fi de acord, cel puţin în principiu, că o bună relaţie cu familia te poate ajuta în cariera de afaceri. Cu toate acestea, s-ar putea să gândiţi: *Da, dar de unde să găsesc energia necesară pentru a fi atât un bun membru al familiei, cât şi un supermanager?* Următorul exemplu vă va oferi cel puţin un răspuns parţial.

Cu toţii suntem motivaţi de cineva sau de ceva în viaţa noastră. Acest lucru este important de înţeles deoarece motivaţia creează literalmente energie. În realitate, în majoritatea cazurilor, atunci când ne plângem că suntem „obosiţi", de fapt suntem epuizaţi mintal sau emoţional şi nu epuizaţi fizic. Pe scurt, cupa motivaţiei este aproape goală. Exemplu: Ai trăit vreodată una dintre zilele *„acelea"* fără sfârşit? Ai început cu un cauciuc dezumflat care te-a făcut să pierzi o întâlnire importantă. Şeful biroului a telefonat că este bolnav şi a trebuit să te ocupi de un număr incredibil de detalii administrative, care îţi displac foarte mult. Aparatul de aer condiţionat nu funcţiona cum trebuie şi a

făcut ca o întrunire şi aşa plicticoasă să se transforme într-una imposibilă. Colac peste pupăză, cel mai productiv supraveghetor al tău şi-a dat demisia. Vreau să spun că *nimic* nu a mers aşa cum trebuie şi, în plus, aveai unele indicii că te paşte o răceală în toiul verii. În final, totuşi, ziua se îndură să se sfârşească şi la *fix* 5.00 P.M. te îndrepţi, obosit, spre casă şi spre odihna atât de mult aşteptată.

Soţia te întâmpină, zâmbitoare şi plină de entuziasm, şi îşi exprimă încântarea că nu trebuie să lucrezi până târziu, pentru că „astăzi este ziua". Oarecum speriat, întrebi: „Ce fel de zi?". Soţia îţi răspunde: „Vai, dragă, doar nu ai uitat! Astăzi este ziua pe care o plănuim de trei săptămâni. Astăzi vom face curat în garaj". Reacţia ta se plasează undeva între epuizare şi furie, în timp ce protestezi că după încercările şi tribulaţiile zilei nu poţi nici măcar să îţi mişti picioarele - cu atât mai puţin cele patru mii de cutii pe care trebuie să le mişti pentru a face curat în garaj! Nedescurajată, soţia te asigură că te va ajuta şi că totul nu vă va lua decât trei sau patru ore.

În acel moment sună telefonul şi, incredibilă explozie de energie, reuşeşti să ridici receptorul până la ureche şi răspunzi, cu entuziasmul unui pilot kamikaze ce pleacă în a treizeci şi treia sa misiune. Vocea de la capătul celălalt al firului este a celui mai bun prieten cu care joci golf şi care îţi dă vestea bună că va aşeza mingea pentru prima lovitură la country club chiar peste douăzeci şi trei de minute, dacă ai chef de o partidă înainte de a se întuneca. Ştii ce? Aşa extenuat, fără-a-mai-fi-în-stare-să-facă-un-pas, corpul tău simte că explodează de energie! Acele picioare mai înainte lipsite de viaţă te propulsează afară, în garaj - nu pentru a-l curăţa, ci pentru a lua crosele de golf şi a te grăbi la country club. Eşti MOTIVAT!

Ei bine, nu încerc să sugerez că prietenul cu care joci golf este un motivator mai bun decât soţia ta, dar apelul motivaţional edificator de energie (lovirea mingilor de golf) a fost substanţial mai pe placul tău decât îndemnul soţiei (de a te „omorî" curăţând garajul ăla!). A fost un manager eficient, *canalizând energiile* pe care le aveai în direcţia în care doreai să mergi. Managerii eficienţi îşi canalizează propria energie, ca şi energiile oamenilor lor către o ţintă pe care doresc şi trebuie să o atingă. Aţi învăţat cum să o faceţi în cartea *Motivaţia - o cale spre performanţe deosebite*. Acum treceţi la treabă.

AXIOMELE PERFORMANŢEI

1. Găseşte timp pentru a începe.
2. Găseşte timp pentru a te dezvolta.
3. Găseşte timp pentru a fi sănătos.
4. Găseşte timp pentru a te juca.
5. Găseşte timp pentru a te relaxa.
6. Găseşte timp pentru cei pe care îi iubeşti.

Epilog
O ocazie unică

Pe când eram un băieţel din Yazoo City, Mississippi, am lucrat într-o băcănie. Trebuie să înţelegeţi că la sfârşitul anilor 1930 şi începutul anilor 1940, lucrurile erau mult diferite de ceea ce sunt astăzi. În acea vreme, foarte puţini copii aveau bani să cumpere dulciuri. Bomboanele cu melasă erau una dintre delicatesele vremii. Oamenii cumpărau melasă şi făceau bomboane din ea. Melasa era păstrată într-un butoi mare, în magazin. Clienţii veneau cu borcane şi ulcioare şi noi le umpleam cu melasa din butoi. Din când în când, unul dintre băieţeii din oraş care nu aveau nimic de făcut intrau în magazin pentru a căsca gura, în speranţa că vor căpăta ceva de pomană.

Într-o zi, în magazin se afla un băieţel care a crezut că nu-l vede nimeni. A ridicat capacul butoiului cu melasă, şi-a băgat degetul înăuntru şi apoi l-a băgat în gură. Pe când se lingea pe buze, brusc, a apărut şeful meu şi l-a apucat de umeri, l-a scuturat şi a spus: „Fiule, să nu mai faci asta niciodată! Nu este igienic şi nu avem de gând să tolerăm aşa ceva!".

Băiatul a fost oarecum bine scuturat, dar în timp ce ieşea din magazin puteam să spun că avea să supravieţuiască. După câteva

zile a apărut din nou în magazin. S-a învârtit câteva minute, s-a uitat cu atenţie, şi când nu l-a mai văzut pe proprietar, a mişcat capacul butoiului şi şi-a băgat degetul în melasă. Chiar când îşi băga degetul în gură, brusc, de nicăieri, a apărut şeful meu. De data aceasta i-a dat băieţelului câteva lovituri peste fund şi i-a spus să iasă din magazin şi să nu se mai întoarcă niciodată acolo.

Poate că v-aţi gândit că acel copil a învăţat lecţia, dar tentaţia a fost mai mare; zece zile mai târziu, era din nou în magazin. Proprietarul nu putea fi văzut nicăieri, aşa că micuţul a dat la o parte cu grijă, prevăzător capacul butoiului şi şi-a băgat din nou degetul în melasă. Chiar când şi-l ducea la gură, şeful a reapărut în mod misterios. De data aceasta nu a mai spus nimic în timp ce îl ridica pe băieţel şi îl arunca drept în butoiul cu melasă. Pe când se scufunda în butoi, acesta putea fi auzit rugându-se: „O, Doamne, te rog dă-mi puterea să profit de ocazie!".

PROVOCAREA CĂREIA TREBUIE SĂ ÎI FACI FAŢĂ

Pe măsură ce îmi puneam pe hârtie gândurile despre performanţele deosebite, mă rugam şi plănuiam să vă împărtăşesc unele informaţii şi idei inspiratoare care să vă schimbe viaţa. În viaţa dumneavoastră personală şi în cea de afaceri este o mare nevoie atât de informaţii, cât şi de idei. Mulţi oameni au ocazia de a beneficia de pe urma lor. Eu mă rog ca măcar unele idei să atingă o coardă sensibilă în dumneavoastră, care să vă permită să vă bucuraţi mai mult de viaţă şi să fiţi mai eficienţi astăzi decât eraţi ieri.

Dezavantajul faptului de a fi conducător

În fiecare domeniu al strădaniilor umane, cel ce este primul trebuie să trăiască în permanenţă în lumina strălucitoare a publicităţii. Atunci când un om sau un produs este unul conducător, există întotdeauna emulaţie şi invidie. În artă, în literatură, în muzică, în industrie, recompensa şi pedeapsa sunt întotdeauna aceleaşi. Recompensa este recunoaşterea făcută cunoscută pe larg; pedeapsa este respingerea şi defăimarea neîndurătoare.

Atunci când munca unui om devine un standard pentru întreaga lume, ea devine şi o ţintă a săgeţilor oamenilor invidioşi. Dacă activitatea sa este pur şi simplu mediocră, va fi lăsat în pace - dacă realizează o operă de artă, va face ca un milion de oameni să vorbească despre asta. Gelozia nu îşi arată colţii artistului care realizează un tablou obişnuit.

Orice scrii, sau joci, sau cânţi, sau construieşti, nimeni nu va încerca să te depăşească sau să te defăimeze, cu excepţia cazului în care munca ta poartă pecetea geniului. Mult, mult după ce a fost realizată o mare lucrare sau una bună, cei care au fost dezamăgiţi sau invidioşii vor continua să strige că aceasta nu poate fi făcută. Voci meschine, răuvoitoare din domeniul artei s-au ridicat împotriva lui Whistler*, spunând că este un impostor, mult după ce lumea întreagă l-a aclamat ca pe cel mai mare geniu artistic. O mulţime de oameni veneau la Bayreuth pentru a-l venera pe marele muzician Wagner**, în timp ce micul grup al celor pe care îi detronase şi cărora le luase locul susţineau cu furie că nu era deloc muzician. Unii au continuat să protesteze că Fulton*** nu a construit niciodată un vas cu aburi, în vreme ce lumea întreagă se înghesuia pe maluri pentru a vedea vaporul acestuia.

Liderul este asaltat pentru că este lider, iar efortul de a-l egala înseamnă numai o dovadă în plus a acestui talent de a conduce. Nereuşind să îl egaleze sau să îl depăşească, cel ce îl urmează încearcă să deprecieze şi să distrugă - dar nu face decât să confirme încă o dată superioritatea a ceea ce se străduieşte să depăşească.

* James Abbott McNeill, supranumit Whistler (1834 - 1903) - pictor şi gravor american, care s-a stabilit în 1859 în Marea Britanie.
** Richard Wagner (1813 - 1883) - mare compozitor german.
La Bayreuth, în Germania, a fost construit (în 1876) un teatru în care urmau să fie prezentate operele lui Wagner. Începând cu această dată, aici se desfăşoară, în fiecare an, un cunoscut festival al operei wagneriene.
*** Robert Fulton (1765 - 1815) - mecanic american care a realizat la scară industrială propulsia navelor prin forţa aburului (1807).

Nu este nimic nou în asta. Este vechi de când lumea şi la fel de vechi ca pasiunile omeneşti - invidia, teama, lăcomia, ambiţia şi dorinţa de a depăşi. Şi nu serveşte la nimic. Dacă liderul conduce cu adevărat, el rămâne liderul. Maeştrii - fie că este vorba de un poet, un pictor, un scriitor - sunt asaltaţi fiecare în parte şi fiecare îşi păstrează laurii peste veacuri. Ceea ce este bun sau măreţ se face cunoscut, indiferent cât de tare sună vociferările sau denigrările. Ceea ce merită să trăiască, trăieşte.

Da, a fi conducător are dezavantajele sale, dar, din fericire, are şi avantaje.
Eu sper - şi cred - că principiile prezentate în cartea

MOTIVAŢIA
O CALE SPRE PERFORMANŢE DEOSEBITE

vă vor ajuta să vă bucuraţi de aceste avantaje.



DESPRE AUTOR:

Zig Ziglar este o autoritate, cunoscută pe plan internaţional, în domeniul performanţei de vârf. El este preşedintele consiliului de conducere al Corporaţiei Zig Ziglar, care s-a angajat să îi ajute pe oameni să îşi utilizeze mai din plin resursele fizice, mintale şi spirituale. Cursul său, denumit POT SĂ O FAC, este predat în peste 3 000 de şcoli şi sute de companii folosesc cărţile sale, casetele audio, filmele şi casetele video pentru a-şi instrui angajaţii. Zig a parcurs peste trei milioane de kilometri, ţinând conferinţe în întreaga lume. El vorbeşte, în fiecare an, în faţa a mii de oameni: oameni de afaceri, comercianţi, elevi şi profesori, grupuri de credincioşi, şi se adresează şi mai multor mii de oameni prin intermediul televiziunii şi al radioului. Zig este autorul câtorva best-sellere, printre care se numără *Zig Ziglar's Secrets of Closing the Sale, Raising Positive Kids in a Negative World, Confessions of a Happy Christian* şi *See You at the Top*, care s-au vândut în peste un milion şi jumătate de exemplare.

CUM SĂ TE MOTIVEZI PE TINE ÎNSUȚI ȘI SĂ ÎI STIMULEZI PE CEILALȚI SĂ OBȚINĂ PERFORMANȚE DEOSEBITE

Știați că 85% dintre motivele siguranței la locul de muncă, pentru a obține realizări și promovări sunt determinate de cât de bine știi să lucrezi cu oamenii? În cartea

Motivația - o cale spre performanțe deosebite

Zig Ziglar vă oferă un ghid plin de resurse pentru a mări la maximum aptitudinile de lider și talentele de manager. Principiile sale dinamice și procedeele eficiente pot fi aplicate la birou, acasă, în sport, la biserică și în alte domenii. Cu o inteligență ascuțită și pătrunzătoare, Zig se apleacă asupra acestor domenii cheie:

- **Arta obținerii performanțelor deosebite** - *idei și principii ale conducerii eficiente a oamenilor.*
- **Știința obținerii performanțelor deosebite** - *tehnici și procedee pentru rezolvarea problemelor.*
- **Motivarea celui ce obține performanțe deosebite** - *punerea în aplicare a talentelor de manager.*

Indiferent dacă stilul dumneavoastră de conducere are nevoie să fie pus la punct sau să fie revizuit, sfatul lui Zig Ziglar vă va ajuta să obțineți rezultate excelente.

Iată ce spun membrii personalului de conducere și liderii din lumea afacerilor despre Zig Ziglar și cartea Motivația - o cale spre performanțe deosebite:

"Dacă v-ați dorit vreodată un plan detaliat pentru dobândirea succesului și a aptitudinilor de conducător, va trebui să citiți cartea Motivația - o cale spre performanțe deosebite*".*

Dave Liniger, funcționar superior, RE/MAX International, Inc.

"Aș spune prea puțin dacă l-aș numi pe Zig Ziglar «supervânzător»".

Richard M. DeVos, președinte, Amway Corporation

"Dacă doresc să fie competitivi, managerii și medicii care lucrează în domeniul serviciilor de îngrijire a sănătății - și în orice alt domeniu - ar face bine să citească Motivația - o cale spre performanțe deosebite*... nu, vreau să spun că ar face mai bine să învețe să trăiască obținând performanțe deosebite."*

David M. Hunter, vicepreședinte executiv, M. Bostin Associates